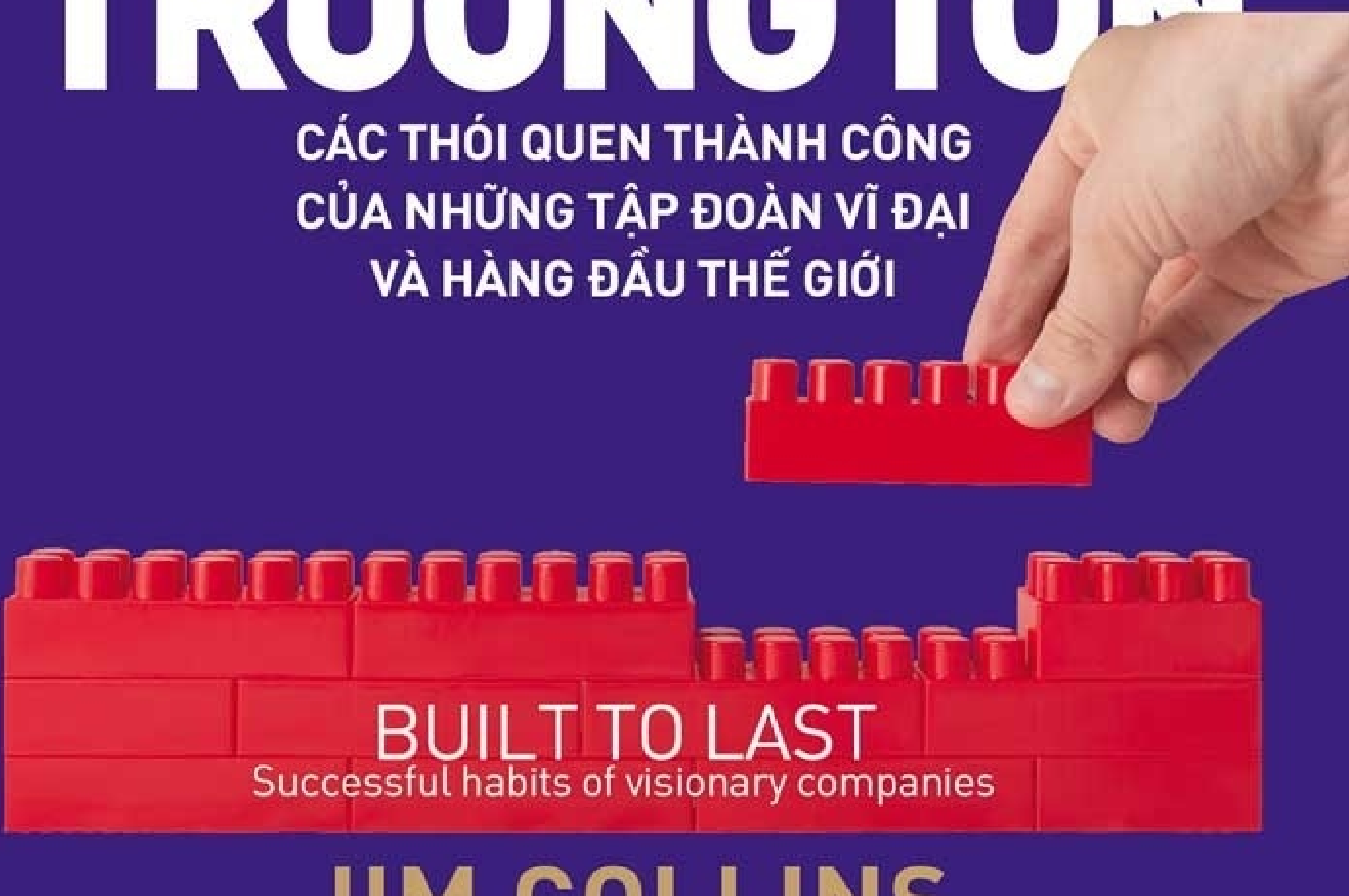
Từ tốt đến vĩ đại **nói về cách chuyển kết quả tốt thành kết quả vĩ đại;**
Xây dựng để trường tồn **nói về cách chuyển những kết quả vĩ đại thành một công ty vĩ đại và trường tồn theo thời gian.**
-JIM COLLINS

XÂY DỰNG ĐỂ TRƯỜNG TỒN

CÁC THÓI QUEN THÀNH CÔNG CỦA NHỮNG TẬP ĐOÀN VĨ ĐẠI VÀ HÀNG ĐẦU THẾ GIỚI



BUILT TO LAST
Successful habits of visionary companies

JIM COLLINS
JERRY I. PORRAS

NGUYỄN DƯƠNG HIẾU *dịch*
Tái bản lần thứ 11

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

Mục lục

LỜI CẢM ƠN

Winston Churchill từng nói rằng viết một cuốn sách phải trải qua năm giai đoạn, ở giai đoạn đầu tiên, nó chỉ là một thứ đồ chơi trong tay bạn. Nhưng đến giai đoạn cuối cùng, nó trở thành một tên bạo chúa muốn điều khiển cả cuộc đời bạn. Ngay khi bạn sắp sửa quy ngã và đầu hàng, bạn bỗng vùng lên giết chết tên bạo chúa và đưa cuốn sách của bạn đến với công luận. Đúng là như vậy! Nếu không có nhUng con người tuyệt vời giúp đỡ chúng tôi trong việc hoàn thành cuốn sách này, tên bạo chúa kia đã có thể giành chiến thắng.

Người bạn, người đồng nghiệp Morten Hansen của chúng tôi đã đóng góp to lớn cho dự án này. Là một học giả Fulbright, ông phải tạm thời rời bỏ công việc ở Nhóm Tư vấn Boston trong sáu tháng để tham gia nhóm nghiên cứu Stanford với chúng tôi, trong thời gian này ông đóng vai trò quan trọng trong việc chọn lựa và phân tích các công ty so sánh. Sau khi chia tay với dự án, ông tiếp tục giU liên lạc thường xuyên, liên tục thúc đẩy chúng tôi cố gắng thoát khỏi ràng buộc của nhUng quan niệm cũ, tập trung chú ý vào nhUng bằng chứng cụ thể, ngay cả khi chúng không phù hợp với quan điểm trước đây của chúng tôi. Morten là một trong những trí thức trung thực nhất mà chúng tôi từng biết, ông không bao giờ cho phép chúng tôi sa ngã vào "cái bẫy" chủ quan trong khi nghiên cứu: căn bệnh chỉ nhìn thấy những gì chúng ta muốn thấy! Khi xây dựng và phát triển những ý tưởng sau cùng, chúng tôi luôn tự hỏi: "Liệu những điều này có đáp ứng được những 'tiêu chuẩn Morten' hay không?"

Darryl Roberts và Jose Vamos là trợ lý nghiên cứu của dự án trong nhiều năm, cùng thời gian đó họ còn làm nghiên cứu sinh tại Stanford. Darryl thực hiện công việc "giải mã cơ bản" đối với một số công ty chủ chốt trong danh sách như Merck, Johnson & Johnson, 3M và Philip Morris, đóng vai trò quan trọng trong việc điều tra lấy ý kiến từ các CEO, là người không thể thiếu trong việc kiểm tra các ý tưởng của chúng tôi. Jose đóng góp đáng kể trong các phân tích tài chính hỗ trợ cho công tác nghiên cứu. Chỉ riêng việc phân tích các Báo cáo tài chính và Báo cáo thu nhập của các công ty từ 1915 trở đi đã là một việc khổng lồ, tốn hết gần một năm tròn! cả Darryl và Jose đã làm rất tốt nhiệm vụ của họ.

Chúng tôi cũng nhận được sự giúp đỡ và cộng tác vô cùng quý báu từ các trợ lý khác, đa số là các nghiên cứu sinh thạc sĩ và tiến sĩ ở Đại học Stanford, tham gia vào nhóm nghiên cứu trong khoảng thời gian dưới một năm. Chúng tôi xin trân trọng cảm ơn các bạn có tên sau đây: Tom Bennett, Chidam

Chidambaram, Richard Crabb, Murali Dharan, Yolanda Alindor, Kim Graf, Debra Isserlis, Debbie Knox, Arnold Lee, Kent Major, Diane Miller, Anne Robinson, Robert Silvers, Kevin Waddell, Vincent Yan, và Bill Youstra.

Chúng tôi còn nhận được sự hỗ trợ đắc lực từ các nhân viên thư viện Jackson tại Đại học Stanford: Betty Burton, Sandra Leone, Janna Leffingwell, và Suzanne Sweeney. Chúng tôi đặc biệt cảm ơn nhân viên thư viện Paul Reist vì những cố gắng tra cứu giúp chúng tôi các tài liệu liên quan ra đời cách nay hàng chục năm! Carolyn Billheimer từ công ty Dialog Information Services Inc, bằng tất cả khả năng đã hỗ trợ tích cực trong việc sắp xếp và phân loại các bài viết về các công ty hàng đầu. Linda Bethel, Peggy Crosby, Ellen DiNucci, Betty Gerhadt, Ellen Kitamura, Sylvia Lorton, Mark Shields, Karen Stock và Linda Taoka đã góp phần tích cực vào công việc hành chính trong suốt thời gian dự án. Ellen Kitamura sắp xếp hàng ngàn tài liệu một cách ngăn nắp vào các hồ sơ, giúp tiết kiệm được rất nhiều thời gian khi tra cứu. Linda Taoka phụ trách việc lên thời gian biểu hợp lý nhất cho dự án chúng tôi.

Chúng tôi hết sức cảm ơn các công ty hàng đầu và các công ty so sánh đã sẵn lòng cung cấp nhiều tài liệu (cả quá khứ và hiện tại) về công ty. Lời cảm ơn đặc biệt xin được gửi tới Karen Lewis (công ty HP) và Jeff Sturchio (công ty Merck). Karen đã dành nhiều ngày làm việc với một trợ lý của chúng tôi để xác định và giải thích cặn kẽ hàng trăm tài liệu về giai đoạn mới thành lập của công ty HP, giúp chúng tôi có được hiểu biết sâu sắc và đầy đủ về công ty, những hiểu biết hết sức quan trọng đối với tư duy nghiên cứu của chúng tôi. Jeff Sturchio - nhân viên quản lý các tài liệu lưu trữ ở công ty Merck - giúp chúng tôi có được nhiều tài liệu lịch sử quan trọng, gồm cả những bản viết trên giấy da của George Merck - nhUng bài viết đầu tiên của ông về tầm nhìn và hoài bão của công ty.

Một lời cảm ơn nUa xin gửi tới các bạn đã tham gia đọc và cho ý kiến về bản thảo của cuốn sách: Jim Adams (Đại học Stanford), Les Denend (Network General), Steve Denning (General Atlantic), Bob Haas (Levi Strauss), Bill Hannemann (Giro Sport Design), Dave Heenan (Theo Davies), Gary Hessenauer (General Electric), Bob Joss (Westpac Banking Corporation), Tom Kosnik (Đại học Stanford), Edward Leland (Đại học Stanford), Arjay Miller (Đại học Stanford), Mads Ovlisen (Novo Nordisk), Don Petersen (Ford), Peter Robertson (USC), T.J.Rodgers (Cypress Semiconductor), Jim Rosse (Freedom Communications), Ed Schein ((Đại học MIT), Harold Wagner (Air Products), Dave Witherow (PC Express), Bruce Woolpert (Granite Rock), và John Young (Hewlett-Packard). NhUng cố vấn tin cậy

hàng đầu - các bà vợ yêu quý của chúng tôi Joanne Ernst và Charlene Porras - đã đọc và góp ý bản thảo ngay từ lúc mới in ra. Họ đã thực sự giúp đỡ chúng tôi trong những tháng ngày dài vất vả với công trình này. Chúng tôi thấy mình thật sự may mắn khi có nhUng người vợ tuyệt vời như thế.

Người biên tập của HarperBusiness, bà Virginia Smith đã cùng làm việc cận kề với chúng tôi, biên tập và nhận xét từng chương của cuốn sách này, cho chúng tôi những chỉ dẫn quý báu để hoàn thiện chất lượng bản thảo. Quan trọng hơn, bà đã thật sự tin tưởng vào dự án, luôn khuyến khích, động viên chúng tôi trong một thời gian dài. Chúng tôi đã cố gắng không để bà phải thất vọng về cuốn sách này.

Cuối cùng, thật khó mà tìm được một cố vấn, một đồng minh, một thân hữu tốt hơn người đại diện của chúng tôi: Peter Ginsberg từ công ty Curtis Brown Ltd,. Peter, bạn đã nhận ra giá trị của công trình này ngay cả từ trước khi chúng tôi có bản đề nghị thực hiện nó. Bạn đã đấu tranh vì chúng tôi, đã cho chúng tôi động lực lớn lao để theo đuổi công trình này. Thực sự nếu không có bạn thì không thể nào có cuốn sách như hiện nay. Xin mãi biết ơn bạn vì điều đó.

LỜI NÓI ĐÂU

Chúng tôi tin tưởng rằng các CEO, nhà quản lý, doanh nhân trên thế giới đều nên đọc quyển sách này. Các thành viên Hội đồng quản trị của công ty, nhà tư vấn, nhà đầu tư, nhà báo, sinh viên kinh tế, hay bất cứ ai quan tâm đến những doanh nghiệp, tập đoàn hàng đầu thế giới với những đặc tính của chúng, cũng nên đọc nó. Chúng tôi tuyên bố như vậy không phải vì chúng tôi là tác giả, mà chính bởi vì những bài học quý báu mà những doanh nghiệp hàng đầu này có thể đem lại cho chúng ta.

Theo chúng tôi được biết, việc nghiên cứu và viết ra một cuốn sách như thế này chưa từng được làm trước đây. Chọn ra một nhóm các công ty hàng đầu đã đứng vững qua thử thách của thời gian (năm thành lập trung bình vào khoảng 1897), chúng tôi nghiên cứu các công ty này trong sự so sánh với một nhóm các công ty so sánh với "tuổi đời" tương tự, nhưng không có được mức thành công như những công ty hàng đầu kể trên. Chúng tôi quan sát họ từ khi khởi nghiệp, khi đạt quy mô trung bình, khi đạt quy mô lớn. Chúng tôi quan sát khi họ thảo luận, thương thuyết, tồn tại qua những thay đổi lớn của thế giới: đại chiến thế giới, cuộc suy thoái, cách mạng công nghệ, những thay đổi văn hóa. Trong suốt quá trình nghiên cứu, chúng tôi lặp đi lặp lại

câu hỏi: “Cái gì tạo nên sự khác biệt của những công ty hàng đầu so với những công ty khác?”

Chúng tôi muốn vượt qua những lời lẽ khoa trương và thời thượng về quản trị ngày nay. Chúng tôi quyết tâm tìm ra những nguyên tắc quản trị bất biến theo thời gian, những nguyên tắc đã tạo ra những công ty thành công vượt bậc và rực rỡ. Trên con đường nghiên cứu chúng tôi nhận ra rằng rất nhiều những phương pháp quản trị mới mẻ, cải tiến hôm nay thực ra chẳng có gì mới cả. Đa số những ngôn từ thời thượng kiểu như “quyền làm chủ nhân viên”, “sự trao quyền”, “phát triển liên tục”, TQM, “tầm nhìn chung”, “giá trị chia sẻ”, v.v... hóa ra chỉ là những khái niệm được cập nhật lại từ những cái, trong một số trường hợp, ra đời từ thế kỷ XIX.

Tuy nhiên nhiều điều chúng tôi tìm thấy đã khiến chúng tôi kinh ngạc. Các huyền thoại sụp đổ. Các khuôn mẫu truyền thống cũng vậy. Có khi chúng tôi cảm thấy lạc hướng, khi có những chứng cứ đánh thẳng vào các quan niệm và kiến thức trước đây. Chúng tôi phải học cách quên, phải vứt bỏ ra khuôn mẫu cũ để xây dựng những khuôn mẫu mới, đôi khi từ căn bản! Nghiên cứu tốn mất sáu năm. Nhưng khoảng thời gian dài đó quả là đáng giá đến từng phút một!

Khi nhìn lại công trình của mình, chúng tôi nhận ra rõ ràng hơn hết điều này: hầu như ai cũng có thể xây dựng một doanh nghiệp hàng đầu. Đại đa số các nhà quản lý ở mọi cấp độ có thể học và áp dụng những bài học từ những công ty hàng đầu. Theo chúng tôi, từ nay chúng ta có thể từ bỏ những quan niệm sai lầm rằng “quỹ đạo của phát triển” của một công ty phụ thuộc vào việc nó được dẫn dắt bởi một số nhà lãnh đạo có phẩm chất đặc biệt và siêu hạng mà những người khác không thể học hoặc với tới được.

Chúng tôi hy vọng các bạn sẽ gặt hái được nhiều điều từ cuốn sách này. với hàng trăm ví dụ cụ thể, chúng tôi hy vọng có thể thúc đẩy các bạn có những hành động ngay trong tổ chức của mình. Chúng tôi hy vọng những khái niệm và khuôn mẫu của chúng tôi sẽ in sâu vào trí óc bạn, giúp bạn có những suy nghĩ đúng đắn trong kinh doanh. Chúng tôi hy vọng bạn có thể thu được những kiến thức bổ ích và tiếp tục truyền cho những người khác. Trên hết, chúng tôi mong bạn có được sự tự tin và cảm hứng rằng những bài học ở đây không chỉ áp dụng cho người khác. Chính bạn có thể học và áp dụng chúng. Chính bạn có thể xây dựng nên một công ty hàng đầu.

JCC VÀ JIP Stanford, California 3-1994

LỜI GIỚI THIỆU

Vào ngày 14-03-1994, chúng tôi đưa bản thảo sau cùng của cuốn Xây Dựng Để Trường Tồn cho nhà xuất bản. Như tất cả những tác giả khác, chúng tôi có những hy vọng và ước mơ cho công trình của mình, song không bao giờ chúng tôi cho phép những hy vọng đó trở thành võ đoán bình thường. Chúng tôi biết rằng để có được một quyển sách thành công, phải có đến 10 hay 20 cuốn sách khác bằng hoặc hơn nó chìm dần vào quên lãng! Hai năm sau, khi viết lời giới thiệu cho lần xuất bản này, chúng tôi thật sự kinh ngạc trước thành công của cuốn sách: hơn 40 lần xuất bản trên toàn thế giới, được dịch ra 13 ngôn ngU, là cuốn sách bán chạy nhất ở Bắc Mỹ, Nhật Bản, Nam Mỹ và nhiều nước châu Âu khác.

Có nhiều cách đánh giá mức độ thành công của một cuốn sách, song theo chúng tôi điều quan trọng nhất là chất lượng độc giả của nó. Xuất hiện trước tiên trên hàng loạt tờ báo, tạp chí, cuốn sách này mau chóng có được một số lượng độc giả và gây ra một chuỗi phản ứng dây chuyền theo kiểu truyền miệng, và đây, độc giả chính là điều quan trọng nhất. Cái gì là giá trị thực sự của một cuốn sách?

Hoàn toàn không phải là giá bìa của nó. Đối với một người bận rộn, giá cả của một cuốn sách chẳng là gì cả so với thời gian cần để đọc và hiểu nó, nhất là đối với những cuốn sách hình thành trên nghiên cứu và ý tưởng như cuốn sách của chúng tôi. Đa số mọi người không đọc hết các cuốn sách mà họ mua. Do đó chúng tôi không chỉ ngạc nhiên về số người đã mua, mà còn về số người đã thực sự đọc nó. Rất nhiều người bận rộn, từ các CEO và các nhà quản trị cao cấp cho đến những doanh nhân tham vọng, lãnh đạo các tổ chức phi lợi nhuận, các nhà đầu tư, nhà báo, nhà quản lý trẻ, tất cả đều đã dành cho xây Dựng Để Trường Tồn một chút thời gian, nguồn tài nguyên quý giá nhất của họ.

Theo chúng tôi, lượng độc giả to lớn của cuốn sách này là do bốn nguyên nhân cơ bản. Một là, ý tưởng xây dựng một công ty to lớn và trường tồn thực sự đã gây cảm hứng cho rất nhiều người. Chúng tôi đã gặp nhiều nhà quản trị trên thế giới, họ đều khao khát tạo ra một điều gì đó to lớn hơn, lâu dài hơn bản thân họ - đó là một tổ chức với những giá trị trường tồn theo thời gian, một tổ chức tồn tại không chỉ để kiếm lợi nhuận, chịu được thử thách của thời gian do có khả năng hên tục tự đổi mới từ bên trong.

Không chỉ ở các nhà lãnh đạo các tập đoàn kinh doanh lớn, chúng tôi nhận

thấy động cơ trên ở cả nhUng nhà quản lý các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Những con người như David Packard, George Merck, Walt Disney, Masaru Ibuka, Paul Galvin và William McKnight - những người được xem như Thomas Jefferson và James Madison của giới doanh nhân - thật sự đã đặt ra một loạt các tiêu chuẩn về giá trị và mức độ thành công cho rất nhiều người khác cố gắng noi theo. Rõ ràng là Packard và những “đại gia” khác không phải là những “người khổng lồ” ngay từ lúc khởi đầu, ngược lại, họ cũng có những khởi nghiệp khiêm tốn như bao người khác, rồi từ những doanh nghiệp nhỏ bé họ đã lập nên được những tập đoàn thành công và trường tồn nhất trên thế giới. Một lãnh đạo của một công ty nhỏ đã nói: “Những điều họ đã làm và đạt được cho chúng tôi sự tự tin và cả hình mẫu để noi theo.”

Hai là, những người thực sự quan tâm đến kinh doanh luôn tìm kiếm những nguyên tắc cơ bản đã được thử thách qua thời gian, họ không mấy quan tâm đến những khái niệm, hình mẫu về quản trị mang tính thời thượng, nhất thời. Thế giới đang thay đổi với một tốc độ chóng mặt, nhưng điều đó không có nghĩa là con người không nên tiếp tục tìm kiếm những giá trị cơ bản đã được thử thách qua thời gian! Ngược lại, hơn bao giờ hết người ta rất cần những giá trị ấy. Tất nhiên là chúng ta luôn cần tìm kiếm những ý tưởng và giải pháp mới - các khám phá và phát minh chẳng phải đã thúc đẩy sự tiến bộ của loài người đó sao? Tuy nhiên, vấn đề chính đối với các tổ chức ngày nay không phải là thiếu các ý tưởng quản trị mới (ngược lại, có quá nhiều ý tưởng như thế!), mà chủ yếu là ở chỗ thiếu hụt các nguyên tắc, giá trị cơ bản cũng như sự thất bại trong việc áp dụng các nguyên tắc ấy. Bằng cách trở về với các nguyên tắc cơ bản, các nhà quản lý sẽ đóng góp được nhiều hơn cho tổ chức của họ, hơn là chạy theo các ý tưởng thời thượng, mới mẻ về quản trị.

Ba là, với những khái niệm trong Xây Dựng Để Trường Tồn, các nhà quản lý có thể thực hiện những thay đổi trong giai đoạn chuyển tiếp mà không cần phá bỏ nền tảng ban đầu của công ty (hoặc trong một số trường hợp, các khái niệm này giúp xây dựng các nền tảng đó từ đầu). Trái với suy luận thông thường, để đáp lại sự thay đổi từ thế giới bên ngoài, câu hỏi đặt ra không phải là “Chúng ta nên thay đổi như thế nào?” mà phải là “Chúng ta đại diện cho cái gì, và tại sao chúng ta tồn tại?”. Chỉ điều đó không nên thay đổi. Còn lại, có thể thay đổi mọi thứ khác. Nói một cách khác, các công ty hàng đầu phải phân biệt rất rõ các giá trị cốt lõi và các mục tiêu dài hạn (là những yếu tố không bao giờ thay đổi) với các chiến lược kinh doanh và thực hành hoạt động (là những yếu tố cần thay đổi để thích ứng với điều kiện bên ngoài). Điều này trở nên đặc biệt quan trọng đối với các tổ chức khi gặp những thay đổi lớn, như công ty về quốc phòng Rockwell trong thời gian chiến tranh

lạnh kết thúc, công ty hàng tiêu dùng Southern Company trong thời kỳ thả nổi giá cả, công ty sản xuất thuốc lá UST trong điều kiện phong trào phản đối hút thuốc lá ngày càng tăng trên thế giới, hay công ty gia đình như Cargill trong thời gian bắt đầu có những nhà lãnh đạo từ bên ngoài tham gia, những công ty với những nhà lãnh đạo huyền thoại như Advanced Micro Devices và Microsoft cần vượt qua cái bóng của những con người tài ba đó v.v...



TÍNH LIÊN TUC VÀ THAY ĐỔI TRỌNG CÁC CÔNG TY HÀNG ĐẦU

Ngay cả những công ty hàng đầu mà chúng tôi nói tới trong cuốn sách này cũng cần thường xuyên phải tự nhắc nhở bản thân về sự phân biệt rõ ràng giữa những điều cốt lõi và những điều không cốt lõi, những cái không bao giờ thay đổi được và những cái cần thay đổi. Một ví dụ, các lãnh đạo của tập đoàn Hewlett-Packard luôn nhấn mạnh tầm quan trọng của sự phân biệt này, giúp cho mọi người thấy rằng mọi thay đổi trong cách vận hành, các chuẩn văn hóa và chiến lược kinh doanh đều không có nghĩa là làm mất đi tinh thần của "HP Way" - "Đường lối của HP." So sánh công ty với con quay hồi chuyển, báo cáo thường niên của HP vào năm 1995 đã nhấn mạnh ý này: "Con quay hồi chuyển được sử dụng để giU thăng bằng cho tàu thủy, máy bay và vệ tinh suốt một thế kỷ qua, bằng cách kết hợp sự bền vững của một bánh xe bên trong với chuyển động tự do của một khung. Tương tự, những

đặc tính bền vững của HP dẫn dắt, hướng dẫn chúng ta vừa dẫn dắt thị trường, vừa thích ứng được với những thay đổi trong công nghệ và thị trường." Johnson & Johnson sử dụng quan niệm này như một thách thức với cấu trúc tổ chức của họ, nhằm đổi mới các quy trình hoạt động trong lúc vẫn giU vững các ý tưởng cốt lõi, các tư tưởng cốt lõi nêu trong bản Tín điều (Credo) của tập đoàn. Còn ở tập đoàn 3M, họ có một quyết định gây ngạc nhiên lớn cho giới kinh doanh: bán hết các bộ phận không có khả năng cải tiến của công ty, qua đó tập trung củng cố mục đích lâu dài của họ, đó là giải quyết các vấn đề chưa được giải quyết bằng những cải tiến. Thật sự nếu có một bí quyết ở những công ty vĩ đại và trường tồn thì đó chính là khả năng quản lý những thay đổi và sự liên tục - một điều cần phải được bắt buộc thực hiện một cách có ý thức, ngay ở những công ty hàng đầu trên thế giới.

Bốn là, các công ty hàng đầu có thể xem cuốn sách của chúng tôi như là một sự khẳng định và công nhận cho các phương pháp kinh doanh của họ. Cuốn sách này chỉ mới nói tới một số công ty hàng đầu, trong khi thực tế có rất nhiều công ty đạt tầm cỡ như vậy, thuộc đủ mọi loại lớn, nhỏ, công ty nhà nước và công ty tư nhân, công ty nổi tiếng và ít tiếng tăm v.v... Có thể kể thêm một số công ty hàng đầu không nằm trong nghiên cứu của chúng tôi như Coca- Cola, TT.Bean, Tevi Strauss, McDonald's, McKinsey và State Farm v.v... các công ty như Nike - chưa đủ điều kiện về thời gian - cũng có thể được xem như gần đủ điều kiện để lọt vào danh sách này. Ngoài ra, còn rất nhiều công ty ít tiếng tăm hơn (ít nhiều mang tính "ẩn dật", tách biệt), nhưng cũng là những công ty hàng đầu. Danh sách này gồm cả những công ty lâu năm như Cargill, Edward D. Jones, Fannie Mae, Granite Rock, Molex và Telecare... cho đến những công ty mới nổi lên như Bonneville Inti, Cypress, GSD& M, Landmark Communications, Manco, MBNA, Taylor Corporation, Sunrise Medical và WL Gore v.v... Báo chí nói chung thường có khuynh hướng dẫn dắt chúng ta quan tâm đến các công ty nổi tiếng ngay cả khi chúng thành công hay thất bại. Tuy nhiên vẫn có những công ty khác chỉ quan tâm đến các nguyên tắc cơ bản, tránh sự quan tâm của dư luận, âm thầm tạo ra việc làm, đóng góp cho xã hội. Chúng tôi cảm thấy lạc quan rằng có nhiều công ty như vậy mà vẫn có được các vị trí vững chắc trên thương trường.

XÂY DỰNG ĐỂ TRƯỜNG TỒN TRONG MỘT MÔI TRƯỜNG TOÀN CẦU, ĐA VĂN HÓA

Do mười bảy trong số mười tám công ty hàng đầu được nghiên cứu ở đây có trụ sở chính đặt tại Mỹ, thoạt tiên, chúng tôi có chút băn khoăn về việc các khái niệm cơ bản được bàn tới ở đây được áp dụng ở các quốc gia khác như

thế nào. Sau khi xuất bản cuốn sách này, chúng tôi nhận ra rằng nhUng khái niệm cơ bản trong nghiên cứu của chúng tôi đã được áp dụng rộng rãi trên thế giới, trong các môi trường văn hóa khác nhau. Bản thân các tác giả đã đi rất nhiều nơi trên thế giới (có lẽ chỉ trừ... Nam Cực!) để tham gia các hội thảo, thuyết trình cũng như làm việc với nhiều công ty khác nhau. Chúng tôi đã làm việc ở một loạt các quốc gia với nền văn hóa khác nhau, có thể kể ra ở đây Argentina, úc, Brazil, Chile, Colombia, Đan Mạch, Phần Lan, Đức, Hà Lan, Israel, Ý, Mexico, New Zealand, Philippines, Singapore, Nam Phi, Thụy Sĩ, Thái Lan và Venezuela, và tuy chúng tôi chưa có điều kiện đi nhiều nơi ở châu Á, chính ở đây cuốn sách này đã được đón nhận nồng nhiệt, với các bản dịch ra tiếng Hoa, tiếng Nhật và tiếng Hàn.

Mong ước tạo nên một công ty lớn không chỉ là của giới doanh nghiệp Mỹ, mà còn là của rất nhiều doanh nhân trên thế giới. Các nhà lãnh đạo kinh doanh ở khắp nơi đều hiểu được tầm quan trọng của các giá trị vĩnh cửu và những mục đích vượt ra ngoài việc tạo ra lợi nhuận thông thường. Họ cũng cho thấy sự quyết tâm, thôi thúc phát triển như những nhà kinh doanh Mỹ ở các tập đoàn hàng đầu. Chúng tôi có thể kể ra ở đây việc áp dụng BHAG ở Brazil, nền văn hóa doanh nghiệp mang tính nghi thức cao ở Scandinavia, chiến lược “thử nhiều thứ và giU lại những cái có giá trị” ở Israel, sự cố gắng tự hoàn thiện hên tục ở Nam Phi. Khắp nơi, những tổ chức thành công nhất đều dành sự quan tâm đặc biệt đến sự nhất quán và sự hên kết.

Việc chúng tôi chọn nghiên cứu các công ty Mỹ trong công trình này đơn thuần chỉ thể hiện phương pháp nghiên cứu mà thôi (chúng tôi lập ra danh sách các công ty hàng đầu từ việc nghiên cứu, tiếp xúc với 700 CEO của các công ty trên toàn nước Mỹ). Ngoài ra, còn nhiều công ty hàng đầu đầy triển vọng ở các quốc gia khác, chẳng hạn như FEMSA ở Mexico, Husky ở Canada, Odebrecht ở Brazil, Honda ở Nhật Bản, Sun International ở Anh v.v... Trong một sáng kiến nghiên cứu mới đây (theo mẫu của xây Dựng Để Trường Tồn) để kiểm tra các ý tưởng một cách có hệ thống ở châu Âu, Jerry I. Porras (cùng với occ - một công ty tu vấn châu Âu) đã xác định được mười tám công ty hàng đầu ở châu Âu gồm: ABB, BMW, Carrefour, Daimler Benz, Deutsch Bank, Ericsson, Fiat, Glaxo, ING, L'Oreal, Marks & Spencer, Nestle, Nokia, Philips, Roche, Shell, Siemens và Unilever.

Chúng tôi cũng thấy rằng các khái niệm này cũng được áp dụng trong các công ty đa quốc gia, công ty toàn cầu, nơi tập trung nhiều nền văn hóa trong một tổ chức. Một công ty hàng đầu sẽ có sự phân biệt giUa cách vận hành và chiến lược kinh doanh (khác nhau từ quốc gia này sang quốc gia khác) với các giá trị và mục tiêu căn bản (mang tính chất chung và lâu dài trong công

ty, dù ở bất cứ thị trường kinh doanh thuộc quốc gia nào). Một tập đoàn hàng đầu sẽ "xuất khẩu" những giá trị và mục đích của nó đến các quốc gia mà nó kinh doanh, đồng thời điều chỉnh các hoạt động và chiến lược kinh doanh cho phù hợp với các chuẩn mực văn hóa địa phương và các điều kiện thị trường cụ thể. Ví dụ, Wal-Mart sẽ xuất khẩu giá trị cốt lõi "khách hàng là số một" đến toàn bộ các chi nhánh của họ ở nước ngoài, song không cần xuất khẩu những khẩu hiệu mà các nhân viên ở Mỹ phải hô to hàng ngày (đây chỉ là một tập quán văn hóa để củng cố giá trị cốt lõi của công ty tại Mỹ mà thôi).

Với công việc tu vấn của mình, chúng tôi đã giúp các công ty đa quốc gia tìm ra và xây dựng một tu tưởng cốt lõi thống nhất trong toàn công ty, mang tính toàn cầu. Tại một công ty hoạt động ở hai mươi tám quốc gia, hầu hết các nhà quản lý (một nhóm người rất hoài nghi) không tin rằng có thể tìm ra một loạt các giá trị cốt lõi và một mục đích chung vừa có ý nghĩa, vừa mang tính toàn cầu, phổ quát. Trải qua một quá trình tự tìm hiểu và xem xét, bắt đầu bằng việc từng nhà quản lý suy nghĩ về những giá trị cốt lõi mà họ mang tới cho công việc, cuối cùng nhóm này đã tìm ra và chia sẻ một tập hợp các giá trị cốt lõi của công ty. Họ cũng quyết định được các bước triển khai cụ thể nhằm tạo ra sự hên kết và đem các giá trị này tới cả hai mươi tám quốc gia mà họ đang kinh doanh một cách nhất quán nhất. Rõ ràng trong trường hợp này những nhà lãnh đạo không đặt ra những giá trị và mục đích mới, họ chỉ khám phá ra những điều chung trước đây không thấy được do thiếu sự liên kết và đối thoại. "Tần đầu tiên trong vòng 15 năm tôi ở đây" - một nhà lãnh đạo nói - "tôi mới thấy được chúng ta có điểm chung. Thật tốt đẹp khi biết rằng các đồng nghiệp của bạn trên mọi miền trái đất cùng chia sẻ với bạn các nguyên tăc và ý tưởng cơ bản của công ty, dù phương pháp làm việc và chiến lược kinh doanh có thể rất khác nhau. Sự đa dạng là một sức mạnh thật sự khi nó được hình thành trên sự cùng hiểu biết rõ: Chúng ta đại diện cho cái gì, tại sao chúng ta tồn tại. Giờ đây chúng tôi phải làm sao để điều này lan tỏa khắp tổ chức của chúng tôi và trường tồn theo thời gian."

Khi vận hành tốt nhất (không phải điều này lúc nào cũng xảy ra), các công ty hàng đầu không bao giờ từ bỏ các giá trị cốt lõi và các tiêu chuẩn hoàn thành công việc của họ, dù họ đang kinh doanh ở nền văn hóa nào đi nữa. Một CEO của một tập đoàn hàng đầu (với lịch sử hơn một trăm năm, tài sản lên tới hàng tỷ đôla) cho biết: "Chúng tôi tốn nhiều thời gian hơn để tạo lập kinh doanh ở một môi trường văn hóa mới, nhất là khi gặp khó khăn trong việc tìm ra những con người phù hợp với hệ thống các giá trị của chúng tôi (ví dụ như ở Trung Quốc và Nga, nơi mà tham nhũng và dối trá tràn lan), vì vậy, chúng tôi sẽ khởi đầu chậm chạp, và chỉ 'tăng tốc' khi đã tìm được những

nhân sự có thể gìn giữ và ủng hộ các tiêu chuẩn của tập đoàn. Chúng tôi sẵn sàng bỏ qua những cơ hội kinh doanh nếu những cơ hội này bắt buộc chúng tôi từ bỏ những nguyên tắc của mình. Chúng tôi vẫn tồn tại qua hơn một trăm năm, tăng quy mô gấp đôi cứ sau mỗi 6-7 năm, trong khi đa số các đối thủ cạnh tranh trong vòng năm mươi năm lại đây thậm chí đã không còn tồn tại nữa. Tại sao? Bởi vì chúng tôi luôn giữ vững nguyên tắc: Không bao giờ sử dụng thủ đoạn thay vì tiêu chuẩn. Chúng tôi có cái nhìn dài hạn trong mọi lĩnh vực. Tuôn luôn là như vậy!"

XÂY DỰNG ĐỂ TRƯỜNG TỒN BÊN NGOÀI PHẠM VI DOANH NGHIỆP

Do đã giới hạn việc nghiên cứu trong phạm vi các tổ chức kinh tế (hoạt động vì lợi nhuận), chúng tôi đã không lường trước được những ảnh hưởng của công trình đối với những người bên ngoài giới doanh nhân. Sau khi xuất bản, chúng tôi nhận thấy tác phẩm này không chỉ là một cuốn sách kinh doanh, mà còn là một cuốn sách về việc xây dựng các tổ chức trường tồn thuộc bất kỳ loại hình nào khác! Rất nhiều người không nằm trong giới doanh nhân đã tìm thấy ở đây những khái niệm rất có giá trị. Những người này bao gồm từ các tổ chức như Hội Ung thư Mỹ (American Cancer Society) đến các trường học phổ thông và cao đẳng, đại học, nhà thờ, các đội nhóm, các Chính phủ, thậm chí nhiều gia đình và các cá nhân.

Chẳng hạn như rất nhiều tổ chức chăm sóc sức khỏe đã thấy được tầm quan trọng của việc phân biệt các giá trị cốt lõi với các thực hành và chiến lược; điều này giúp họ duy trì được ý thức nhiệm vụ mang tính xã hội của tổ chức trong lúc vẫn có thể điều chỉnh cho phù hợp với các thay đổi và cạnh tranh từ thế giới bên ngoài. Một cách tương tự, một thành viên Hội đồng quản trị của một trường đại học cũng phân biệt giá trị cốt lõi, bất biến của tự do trí thức với những cách thực hành giảng dạy cụ thể. Ông giải thích: "Sự phân biệt này là rất quan trọng, giúp tôi thực hiện những thay đổi cần thiết đối với hệ thống giảng dạy đã trở nên cũ kỹ mà vẫn giữ được những tư tưởng cốt lõi của nhà trường."

Một khái niệm khác, khái niệm "tạo đồng hồ" (clock building) cho các tổ chức có nền văn hóa mang tính nghi thức cao, giúp các tổ chức này vượt qua sự lệ thuộc vào hình ảnh các nhà sáng lập ban đầu, cũng đã giúp ích cho nhiều tổ chức xã hội khác nhau. Một trong số đó là City

XÂY DƯNG ĐỄ TRƯỜNG TON

Year, một chương trình dịch vụ cộng đồng khuyến khích hàng trăm thanh niên tham gia một năm vào các dự án cải thiện các thành phố ở Mỹ - một đội quân “gìn giU hòa bình” tại địa phương. Giống như nhiều tổ chức xã hội khác, City Year có nguồn gốc từ người sáng lập với những động cơ phục vụ xã hội mạnh mẽ. Alan Khazei, một trong những nhà sáng lập, mong muốn rằng tinh thần, nhiệt huyết phục vụ sẽ trở nên đặc tính của bản thân tổ chức này, không phụ thuộc vào hình ảnh bất cứ ai, kể cả chính ông ta. Ông ta đã chuyển từ việc xây dựng hình ảnh xã hội sang việc xây dựng một tổ chức với mục tiêu xã hội dài hạn - tức là chuyển từ “người báo giờ” (time teller) sang thành “người tạo đồng hồ” (clock builder). Các tổ chức mang tính xã hội thường bắt đầu hình thành để giải quyết một vấn đề nào đó, cũng như đa số các công ty thường bắt đầu từ một ý tưởng kinh doanh hoặc một cơ hội thị trường nhất định. Nhưng, cũng giống như việc mọi ý tưởng to tát đến mấy, mọi cơ hội thị trường cuối cùng đều cổ hủ lỗi thời, mục tiêu thành lập của một tổ chức xã hội có thể được thực hiện hoặc trở nên không còn phù hợp nUa. Như vậy, việc tìm ra một mục đích sâu sắc và trường tồn, vượt trên mục đích ban đầu, sẽ là quan trọng sống còn để xây dựng một tổ chức tồn tại lâu dài.

về mặt khái niệm, chúng tôi không thấy có mấy khác biệt giUa các doanh nghiệp hàng đầu và các tổ chức phi lợi nhuận hàng đầu. cả hai đều cần vượt lên khỏi sự phụ thuộc vào một nhà lãnh đạo hay một ý tưởng cụ thể, dù là to lớn đến thế nào đi nUa. cả hai đều phụ thuộc, dựa vào một bộ giá trị côt lõi, lâu dài, một mục tiêu dài hạn vượt lên mục tiêu tìm kiếm lợi nhuận đơn thuần, cả hai đều cần thay đổi trong một thế giới đang thay đổi, nhưng vẫn phải giữ gìn những giá trị cốt lõi và mục tiêu cơ bản. cả hai đều được hưởng lợi từ một nền văn hóa tổ chức có tính nghi thức cao và sự quan tâm đến việc lập kế hoạch cho sự kế thừa. Cả hai đều cần có những cơ chế để phát triển: các mục tiêu lớn, những thử nghiệm và bản lĩnh doanh nghiệp, sự hên tục tự hoàn thiện, cả hai đều cần tạo ra sự liên kết nhất quán, vững chắc trong nội bộ để gìn giU các giá trị và mục tiêu cốt lõi, và để thúc đẩy sự tiến bộ. Tất nhiên, cấu trúc, chiến lược, động lực cạnh tranh là rất khác nhau giUa hai loại tổ chức trên. Nhưng bản chất của việc làm thế nào để xây dựng nên một tổ chức, thể chế trường tồn, vĩ đại thì lại hoàn toàn không khác nhau.

Chúng tôi cũng bắt đầu xem xét cách thức áp dụng những khái niệm trong xây Dựng Để Trường Tồn ở mức độ xã hội / Chính phủ. Ví dụ: Nhật và Israel là hai quốc gia đã rất có ý thức xây dựng các xã hội kết dính với các ý thức về giá trị và mục tiêu cốt lõi, với các cơ chế liên kết, và các mục tiêu to

lớn, táo bạo mang tầm quốc gia (national BHAG). Nhà sử học Barbara Tuchman, trong cuốn sách Thực hành lịch sử đã viết: “Với tất cả những vấn đề của mình, Israel có một lợi thế: ý thức về mục tiêu. Người Israel có thể không giàu có, dư giả, hay có một cuộc sống êm ả, nhưng họ có cái mà sự dư giả đã bóp nghẹt, đó là động cơ.” Động cơ này không phụ thuộc vào sự hiện diện của một lãnh tụ vĩ đại nào đó, mà nó nằm ngay trong cấu trúc của xã hội Israel, được tăng cường mạnh mẽ bởi những cơ chế liên kết như nghĩa vụ quân sự toàn dân. Một ký giả hàng đầu người Israel đã nói: “Không giống như đa số các quốc gia khác, chúng tôi có một mục tiêu lâu dài mà mọi người dân đều biết: đó là tạo nên nơi định cư an toàn cho mọi người Do Thái trên thế giới.”

ở Mỹ, chúng ta có một hệ thống các giá trị cốt lõi, được phát biểu rõ ràng và đẹp đẽ trong bản Tuyên ngôn Độc lập và Diễn văn Gettysburg, nhưng vẫn cần tìm hiểu rõ hơn về những mục tiêu cơ bản. Trong lúc đại đa số công dân Israel có thể trả lời bạn tại sao Israel tồn tại, chúng tôi e rằng không thể tìm thấy sự kết dính tương tự ở xã hội Hoa Kỳ ngày nay. Có lẽ đa số dân Mỹ sẽ bối rối khi phân biệt giá trị cốt lõi, bất biến theo thời gian của đất nước này với những thực hành, cấu trúc và chiến lược của họ... Chẳng hạn, việc không kiểm soát súng trong dân cư là một giá trị cốt lõi hay chỉ là một biện pháp thực hành? Hành động khẳng định là một giá trị cốt lõi hay chỉ là một chiến lược? ở tầm quốc gia, chúng ta cần áp dụng quan niệm “Giữ gìn cái cốt lõi, khuyến khích sự tiến bộ” nhằm phân biệt các giá trị cốt lõi với các thực hành và chiến lược, nhằm tạo ra những thay đổi có lợi trong khi vẫn giữ được các lý tưởng quốc gia.

Cuối cùng và có lẽ là hấp dẫn nhất, chúng tôi được biết rằng có rất nhiều người cảm thấy các khái niệm cơ bản của cuốn sách rất hữu dụng đối với cá nhân và gia đình họ... Nhiều người đã áp dụng các khái niệm Âm-Dương trong “Gìn giữ cái cốt lõi, khuyến khích sự tiến bộ” vào các vấn đề nhân sinh cơ bản như tự định hình và làm mới bản thân. “Tôi là ai? Tôi đại diện cho cái gì? Mục tiêu của tôi là gì? Tàm cách nào giữ được cái tôi trong một thế giới hỗn loạn và không thể dự đoán ngày nay? Tàm cách nào tôi có thể truyền ý nghĩa vào cuộc sống và công việc của tôi? Tàm cách nào để tôi có thể luôn luôn đổi mới, cống hiến và có cảm hứng?” Những câu hỏi ngày nay thách thức chúng ta hơn bao giờ hết. Khi sự ổn định về công việc là không thể đảm bảo, khi thay đổi hên tục xảy ra, khi thế giới ngày càng phức tạp, mơ hồ, thì những ai quá phụ thuộc vào môi trường bên ngoài trong việc tìm kiếm sự ổn định và liên tục sẽ gặp rủi ro rõ ràng, họ có thể trở nên bơ vơ, lạc lõng. Nguồn gốc duy nhất để có sự ổn định chính là các giá trị cốt lõi bên trong mạnh mẽ cộng với sự sẵn sàng thay đổi cho phù hợp với bất cứ điều gì, trừ

những cái cốt lõi. Trong một thế giới bất ổn và không thể đoán trước, người ta không thể biết trước họ sẽ đi về đâu, cuộc đời sẽ ra sao! Những người lập nên các doanh nghiệp hàng đầu đã khôn ngoan hiểu được rằng: tốt hơn là nên hiểu rõ bạn là ai hơn là hiểu bạn sẽ đi về đâu - vì hướng đi chắc chắn sẽ thay đổi. Đó chính là một bài học cho cả cá nhân chúng ta cũng như cho các công ty hàng đầu trên thế giới.

VIỆC NGHIÊN CỨU VÀ HỌC HỎI TIẾP THEO

Từ lần xuất bản này chúng tôi đã học hỏi được nhiều điều, và chúng tôi còn rất nhiều điều phải học hỏi nUa. Chúng tôi biết rằng những “người báo giờ” có thể trở thành những “người tạo đồng hồ”, và chúng tôi học cách giúp họ thực hiện sự chuyển đổi đó. Chúng tôi học được rằng chúng tôi đã đánh giá thấp tầm quan trọng của sự hên kết, và chúng tôi đã học được rất nhiều về cách tạo ra sự hên kết trong tổ chức. Chúng tôi cũng thấy rằng mục đích (khi được quan niệm đúng đắn) có ảnh hưởng rất lớn lên tổ chức (bên cạnh sự ảnh hưởng của các giá trị cốt lõi), vì thế các tổ chức nên nỗ lực hơn trong việc xác định mục đích của họ. Chúng tôi biết rằng việc sáp nhập và mua lại đưa tới những vấn đề đặc biệt cho các công ty hàng đầu, chúng tôi biết được cách giúp các tổ chức xem xét về những điều này trong khuôn khổ xây Dựng Để Trường Tồn. Chúng tôi đã học được cách áp dụng các ý tưởng của cuốn sách vào các nền văn hóa khác nhau và trong các môi trường phi doanh nghiệp. Các công ty hàng đầu của thế kỷ XXI cần có những cấu trúc, chiến lược và thực hành cũng như cơ chế khác biệt cơ bản so với thế kỷ XX, nhưng những khái niệm cơ bản trong cuốn sách này vẫn sẽ rất quan trọng, thậm chí còn quan trọng hơn, chúng được xem như là một khuôn mẫu để thiết kế các tổ chức của tương lai.

Chúng tôi có một động lực từ bên trong về việc dạy và học, động lực ấy không chấm dứt với quyển sách này, nó mới chỉ bắt đầu. Chúng tôi tiếp tục điều tra, nghiên cứu để hiểu rõ hơn, phát triển các khái niệm và ý tưởng mới, tạo ra các công cụ ứng dụng có thể có ích. Jim lập ra một phòng nghiên cứu ở Boulder, Colorado nhằm mục đích tiếp tục nghiên cứu và làm việc với các tổ chức. Jerry tiếp tục giảng dạy và nghiên cứu tại trường Đại học Stanford, nơi ông đã lập ra một khóa học mới về các công ty hàng đầu. Để hình thành các nghiên cứu tiếp theo, chúng tôi mong nhận được các thông tin từ độc giả chia sẻ các kinh nghiệm và quan sát với cuốn sách này, hoặc đặt các câu hỏi, các vấn đề mà chúng tôi sẽ xem xét trong tương lai. Chúng tôi rất mong nhận được thông tin từ các bạn.

Jim Collins

Boulder, co

Fax: 303-545-0228

Email: JCC512@AOl.com

Jerry Porras

Stanford, CA

Fax: 415-725-7979

Email: Porras_Jerry@GSB.Stanford.edu

CHƯƠNG MỘT: CÁI TỐT NHẤT TRONG NHỮNG CÁI TỐT

Khi nhìn lại cuộc đời làm việc của mình, điều làm tôi tự hào nhất là việc tôi đã góp phần tạo nên một công ty mà các giá trị, thực hành và thành công của nó đã có ảnh hưởng lớn lên cách thức quản trị của các công ty khác trên toàn thế giới. Tôi đặc biệt tự hào về việc tôi đã để lại sau lưng mình một tổ chức có thể tiếp tục vận hành như là một hình mẫu doanh nghiệp, ngay cả sau khi tôi đã rời bỏ nó.

WILLIAM R. HEWLETT, đồng sáng lập công ty Hewlett-Packard, 19901

Cam kết của chúng tôi là tiếp tục duy trì sức sống của công ty - bao gồm cả sự phát triển theo nghĩa vật chất lẫn sự phát triển như là một thể chế - sao cho công ty này, thể chế này, tiếp tục tồn tại 150 năm nữa.

Thật sự, như thế nó sẽ tồn tại qua nhiều thời đại.

JOHN G. SMALE, cựu CEO, Procter & Gamble, nhân dịp kỷ niệm 150 năm thành lập P&G, 19862

Quyển sách này không nói về những nhà lãnh đạo hàng đầu, những khái niệm, ý tưởng xuất sắc về sản phẩm hay những hiểu biết cặn kẽ về thị trường. Nó cũng không nói về hoài bão hay tầm nhìn của doanh nghiệp.

Quyển sách này nói về một thứ quan trọng, cốt yếu và lâu bền hơn rất nhiều, đó là những công ty vĩ đại hàng đầu.

Thế nào là một công ty hàng đầu? Đó là những công ty siêu hạng, xuất sắc, những ông vua trong ngành kinh doanh của họ, được các đối thủ và đối tác công nhận và ngưỡng mộ một cách rộng rãi, luôn tạo ra và để lại những ảnh hưởng to lớn đến thế giới xung quanh họ. Điểm quan trọng: một công ty hàng đầu trước tiên là một tổ chức, một thể chế. Mọi nhà lãnh đạo, dù có thông thái, xuất sắc và vĩ đại đến đâu đi nUa, cuối cùng cũng qua đời, mọi sản phẩm và dịch vụ, dù thành công đến đâu đi nUa, đều có lúc trở nên lỗi thời và lạc hậu. Ngay cả thị trường cũng có thể lỗi thời và biến mất. Nhung các công ty hàng đầu phát triển qua một thời gian rất lâu dài, qua nhiều vòng đời sản phẩm khác nhau, qua nhiều thế hệ lãnh đạo khác nhau.

Xin hãy dừng lại một chút và thử lập ra một danh sách các công ty hàng đầu của riêng bạn, hãy suy nghĩ và chọn ra năm đến mười tổ chức đáp ứng được những tiêu chuẩn dưới đây:

♦ Là thể chế, công ty hàng đầu trong ngành kinh doanh

♦ Được công nhận, ngưỡng mộ rộng rãi bởi giới doanh nhân có uy tín

♦ Tạo ra ảnh hưởng sâu đậm lên thế giới chúng ta đang sống

♦ Trải qua nhiều thế hệ lãnh đạo

♦ Trải qua nhiều vòng đời sản phẩm - dịch vụ khác nhau

♦ Thành lập trước năm 1950 (bạn cũng có thể lấy mốc là các công ty có tuổi đời từ 50 trở lên)

Hãy xem xét danh sách của bạn. Điều gì ở những công ty này gây cho bạn ấn tượng? Có cái gì chung giUa những công ty này? Đâu là lý do cho chất lượng và sự thịnh vượng lâu dài của họ? Những công ty này có khác biệt gì so với những công ty có cùng những cơ hội kinh doanh song đạt được thành công ít hơn?

Trong dự án nghiên cứu kéo dài sáu năm, chúng tôi đã quyết tâm xác định và nghiên cứu một cách có hệ thống quá trình phát triển lịch sử của các công ty hàng đầu, nghiên cứu những khác biệt của chúng với các công ty so sánh nhằm tìm ra các yếu tố tạo nên thành công của chúng. Cuốn sách này trình bày các kết quả nghiên cứu của chúng tôi và những áp dụng thực tế của các kết quả đó.

Xin được nói rõ ngay từ đầu: Các "công ty so sánh" trình bày trong cuốn sách này hoàn toàn không phải là những công ty kém, hoặc "không có hoài bão và tầm nhìn xa".

Thực sự đây cũng là những công ty thành công, tôn tại qua thời gian, và như bạn sẽ thấy, có vị trí rất cao trên thị trường chứng khoán. Nhưng chúng không đủ đáp ứng các tiêu chuẩn chúng tôi đặt ra cho một công ty hàng đầu. Có thể nói một cách hình ảnh rằng nếu các công ty hàng đầu là những nhà vô địch, những người đoạt huy chương vàng, thì những công ty được đem ra so sánh ở đây là những người về thứ hai, thứ ba, nhận huy chương bạc, huy chương đồng...

Chúng tôi đã sử dụng thuật ngữ “hàng đầu” (visionary) thay vì “thành công” (successful) hoặc “tồn tại lâu dài” (enduring) nhằm nêu bật tính ưu việt, xuất chúng của những thể chế này. Chúng không chỉ đơn giản là thành công và tồn tại lâu dài, mà còn hơn thế nUa: đây là những công ty đứng vị trí thứ nhất trong những công ty tốt nhất, và đã duy trì được thành công đó qua nhiều thập kỷ. Đa số các công ty này đã trở thành những hình mẫu, biểu tượng cho những tập quán quản trị trong giới kinh doanh toàn cầu (xem bảng 1.1. Lun ý rằng đây không phải là những công ty hàng đầu duy nhất trên thế giới, mà còn những công ty hàng đầu khác nUa. Chúng tôi sẽ giải thích tại sao chúng tôi chọn ra những công ty này ở đoạn sau).

Bảng 1.1

DANH SÁCH CÁC CÔNG TY TRONG NGHIÊN cứu CỦA CHÚNG TÔI

Các công ty hàng đầu

3M

American Express

Boeing

Citicorp

Ford

General Electric Hewlett-Packard IBM

Johnson & Johnson

Marriott

Merck

Motorola

Nordstrom

Philip Morris

Procter & Gamble

Sony

Wal-Mart

Walt Disney

Các công ty so sánh

Norton Wells Fargo McDonnell Douglas Chase Manhattan GM

Westinghouse

Texas Instruments

Burroughs

Bristol-Myers Squibb

Howard Johnson

Pfizer

Zenith

Melville

RJR Nabisco

Colgate

Kenwood

Ames

Columbia

Tuy là những công ty hàng đầu, các công ty này không phải là hoàn hảo (Thử xem lại danh sách các công ty do chính bạn chọn ra, chúng tôi e rằng đa số, nếu không muốn nói là tất cả các công ty đó đều đã từng trải qua những khó khăn, thăng trầm và khủng hoảng không chỉ một lần trong lịch sử!). Walt Disney gặp vấn đề trong khủng hoảng tiền mặt năm 1939 khiến công ty phải cổ phần hóa, sau đó vào đầu năm 1980, công ty này chỉ chút nữa đã không còn tồn tại như một thực thể độc lập do giá cổ phiếu giảm

khiến công ty đứng trước nguy cơ bị mua lại. Hãng Boeing gặp những khó khăn lớn vào giUa thập niên 1930, cuối thập niên 1940 và đầu thập niên 1970. Khi đó họ phải cho nghỉ việc hơn 60.000 nhân viên. 3M khởi đầu là một công ty khai thác mỏ thất bại và gần như đã phá sản hồi đầu thế kỷ XX. Hewlett-Packard đối mặt với sự cắt giảm nghiêm trọng hồi năm 1945, và vào năm 1990 cổ phiếu của công ty thậm chí giảm giá xuống thấp hơn mệnh giá của chúng. Sony liên tục thua lỗ trong năm năm đầu (1945- 1950), còn trong giai đoạn giành quyền thống trị thị trường sản phẩm VCR hồi những năm 1970, sản phẩm Beta của công ty bị qua mặt bởi VHS. Công ty Ford từng bị thua lỗ ở mức kỷ lục trong nền kinh doanh Mỹ (3,3 tỷ đôla trong vòng... ba năm) trước khi kịp gượng dậy và hồi sinh đầu những năm 1980. Citicorp (thành lập năm 1812, cùng năm Napoleon tiến vào Moscow!) đã trải qua những khủng hoảng cuối thế kỷ XIX, vào thời kỳ khủng hoảng kinh tế những năm 1930, và gần đây nhất là hồi cuối những năm 1980 khi họ gặp vấn đề với các khoản cho vay có phạm vi toàn cầu. IBM thì gần phá sản vào 1914 và một lần nUa vào 1921, sau này gặp khó khăn vào đầu những năm 1990.

Thật sự là tất cả những công ty hàng đầu đều đã từng gặp phải những trở lực và đôi khi đã có những quyết định sai lầm trong một vài thời điểm, thậm chí một số công ty còn đang gặp khó khăn khi chúng tôi thực hiện cuốn sách này. Tuy nhiên, điều quan trọng là những công ty hàng đầu đã thể hiện tính “đàn hồi” đáng kể - khả năng cho phép họ phục hồi thành công trở lại sau những nghịch cảnh. Kết quả là những công ty hàng đầu có được những kết quả rất tốt đẹp trong dài hạn. Giả sử bạn đầu tư 1 đôla vào cổ phiếu của một công ty bình thường, một công ty so sánh và một công ty hàng đầu vào ngày 1-1-19 2 63. Nếu bạn tiếp tục đầu tư lại tất cả số tiền lãi và có những điều chỉnh hợp lý khi các công ty này có mặt trên thị trường chứng khoán, 1 đôla đầu tư ban đầu của bạn vào một công ty bình thường sẽ trở thành 415 đôla vào 31-12-1990. Không tệ lắm, đúng không? Nhưng nếu đầu tư vào một công ty so sánh, 1 đôla của bạn sẽ trở thành 955 đôla, hơn gấp đôi so với một công ty bình thường! Còn nếu đầu tư vào một công ty hàng đầu, con số này sẽ là 6.356 đôla - gấp hơn sáu lần một công ty so sánh và hơn 15 lần một công ty bình thường.

(Biểu đồ l.A cho biết lợi nhuận cổ phiếu tích lũy trong thời gian 1926-1990. Biểu đồ l.B cho thấy tỷ lệ hơn kém của các công ty hàng đầu so với các công ty so sánh và các công ty bình thường trên cùng một giai đoạn thời gian).

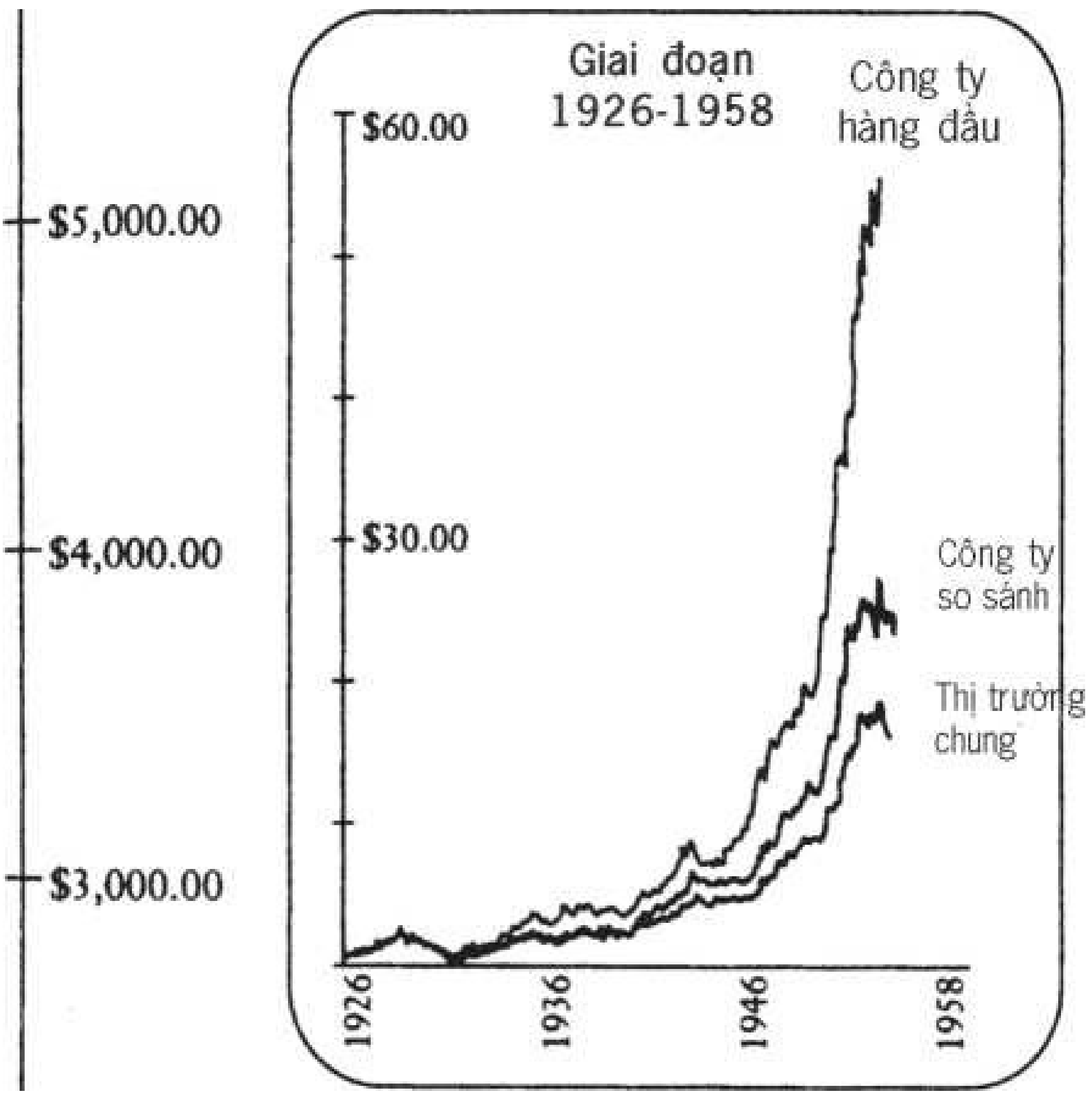
Tuy nhiên, những công ty hàng đầu không chỉ đơn thuần tạo ra những lợi nhuận tài chính trong dài hạn, hơn thế nUa, những công ty này đã thực sự

tham gia vào cấu trúc của xã hội. Hãy tưởng tượng xem thế giới này sẽ khác biệt như thế nào nếu không có các sản phẩm như sản phẩm Post-it của hãng 3M, xe hơi Model T và Mustang của hãng Ford, máy bay Boeing 707 và 747, bột giặt Tide và xà bông Ivory, thẻ tín dụng và séc du lịch American Express, máy ATM của Citicorp, bóng đèn và thiết bị điện General Electric, máy tính và máy in Taser của Hewlett-Packard, v.v... Hãy

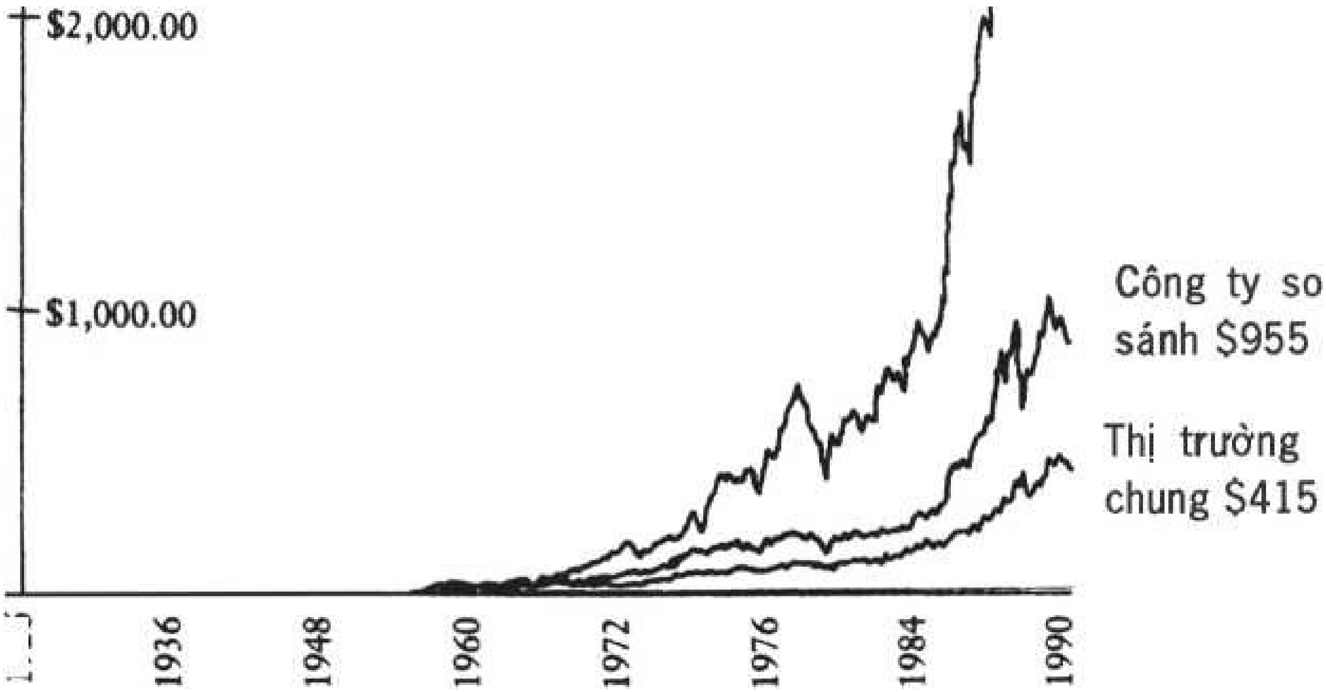
Sơ đồ 1 .A

Lợi nhuận cổ phiếu tích lũy của 1 đôla đầu tư 1-1-1926 - 31-12-1990

$6,000.00



Công ty hàng đầu $6,356



1926

16.00

15.00

14.00

13.00

12.00

11.00

10.00

9.00

8.00

7.00

6.00

5.00

4.00

3.00

2.00

1.00

Sơ đố l.B

Tỷ lệ lợi nhuận cổ phiếu tích lũy so sánh với thị trường chung

1926-1990 Công ty hàng đầu


956
966
976
986
990

Công ty so sánh

Thị trường chung

1946

nghĩ xem có biết bao trẻ em (và người lớn) đã lớn lên với Disneyland, chuột Mickey, vịt Donald và nàng Bạch Tuyết. Hãy chỉ ra cho tôi một đại lộ nào không có bảng quảng cáo vẽ hình chàng cao bồi Marlboro, hay vùng nông thôn Hoa Kỳ nào không có các gian hàng Wal-Mart! Dù tốt hay xấu, những công ty này đã để lại những dấu ấn không thể phai mờ lên thế giới xung quanh ta.

Tuy nhiên, tìm hiểu xem bằng cách nào những công ty này có thể vươn lên, tách hẳn ra thành một nhóm những công ty hàng đầu mới thực sự là một công việc thú vị. Họ đã khởi đầu, vượt qua các khó khăn, vươn lên từ một khởi đầu khiêm tốn thành những đại gia, tầm cỡ thế giới như thế nào? Và khi họ đã trở thành những công ty lớn, họ đã có những đặc điểm nào để trở thành "hàng đầu", vượt lên trên nhUng công ty lớn khác? Đê' tạo ra, lập nên và duy trì những công ty như thế, chúng ta cần học tập những gì từ những công ty hàng đầu này. Xin mời quý vị độc giả tham gia vào một chuyến đi cùng chúng tôi trong phần tiếp theo của cuốn sách, để có được những câu trả lời cho những câu hỏi trên.

Phần còn lại của chương này, chúng tôi xin dành để mô tả lại quá trình nghiên cứu. Từ chương 2 trở đi, chúng tôi sẽ trình bày các kết quả tìm thấy của chúng tôi, trong số đó có nhiều khám phá gây ngạc nhiên và phản trực giác. Đổ xem trước các kết quả tìm được của chương trình này, xin liệt kê dưới đây 12 huyền thoại phổ biến đã bị đập tan trong quá trình nghiên cứu của chúng tôi.

12 HUYỀN THOẠI TAN VỠ

Huyền thoại 1: Để lập ra một công ty vĩ đại, cần một ý tưởng vĩ đại.

Thực tế: Lập ra một công ty từ một "ý tưởng vĩ đại" có thể là một... ý tưởng kém. Hầu như không có công ty hàng đầu nào ra đời với một ý tưởng vĩ đại cả. Trên thực tế, một số khởi đầu mà không có ý tưởng cụ thể nào cả, một số ít khác thậm chí đã khởi đầu bằng những thất bại. Ngoài ra, các công ty hàng đầu cũng thường không đạt được thành công kinh doanh bước đầu bằng với các công ty so sánh. Như trong câu chuyện ngụ ngôn về rùa và thỏ, các công

ty hàng đầu thường có khởi đầu chậm chạp, song lại là người thắng cuộc sau cùng.

Huyền thoại 2: Các công ty hàng đầu đòi hỏi có những người lãnh đạo vĩ đại, xuất chúng, có sức lôi cuốn.

Thực tế: Ngược lại, điều này không cần thiết, mà đôi khi còn là trở ngại cho sự phát triển lâu dài của công ty. Một số CEO quan trọng nhất trong lịch sử các công ty này không thuộc loại các lãnh đạo xuất chúng, vĩ đại theo khuôn mẫu. Một số họ thậm chí lảng tránh những khuôn mẫu như vậy. Giống như những người khai sinh ra nước Mỹ ở Hội nghị Lập hiến, họ tập trung công sức hướng về việc xây dựng nên một thể chế trường tồn hơn là tạo ra hình ảnh một vĩ nhân. Họ mong muốn trở thành những "người tạo đồng hồ", không phải là "người báo giờ" đơn thuần. Và họ thiên về khuynh hướng này nhiều hơn, khi so với các CEO ở các công ty so sánh khác.

Huyền thoại 3: Các công ty thành công nhất tồn tại trước tiên và trên hết vì mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận.

Thực tế: Ngược lại với những lý thuyết kinh doanh, tối đa hóa lợi nhuận và tối đa hóa tài sản cho cổ đông không phải là yếu tố thúc đẩy chủ đạo hay mục đích cao nhất trong lịch sử của các công ty hàng đầu. Những công ty này theo đuổi một loạt mục tiêu, lợi nhuận chỉ là một trong số đó và không nhất thiết phải là mục tiêu số một! Tất nhiên, họ tìm kiếm lợi nhuận, nhưng họ vẫn được dẫn dắt với những giá trị cốt lõi mà mục đích vượt lên trên việc tìm kiếm lợi nhuận thông thường. Tuy nhiên, nghịch lý là ở chỗ chính những công ty hàng đầu này lại thu được lợi nhuận lớn hơn nhiều so với những công ty so sánh hoạt động đơn giản chỉ vì mục tiêu lợi nhuận.

Huyền thoại 4: Các công ty hàng đầu có chung một số giá trị cốt lõi.

Thực tế: Không có một "bộ giá trị cốt lõi" chung cho các công ty hàng đầu. Các công ty này có thể có những tư tưởng rất khác nhau về các giá trị cốt lõi. Các giá trị này không nhất thiết phải mang tính nhân văn hay khai sáng, dù trong nhiều trường hợp đúng là như vậy. Điều cốt yếu không nằm ở nội dung tư tưởng của công ty, mà nằm ở việc họ tin tưởng sâu sắc vào tư tưởng đó như thế nào, họ đã thực sự sống, hành động theo tư tưởng đó một cách nhất quán như thế nào. Các công ty hàng đầu không hỏi "Chúng ta coi trọng điều gì?" mà hỏi "Thực sự chúng ta coi trọng điều gì nhất?"

Huyền thoại 5: Mọi thứ luôn thay đổi.

Thực tế: Một công ty hàng đầu luôn giU vững tư tưởng chủ đạo của nó, hầu như không bao giờ thay đổi. Các giá trị cốt lõi là nền tảng vững chắc của một công ty hàng đầu, không thay đổi theo những xu hướng thời thượng, trong một số trường hợp, những giá trị này giU vững qua hơn một trăm năm. Mục tiêu cơ bản và lý do tồn tại của một công ty như ngọn hải đăng dẫn dắt công ty trong suốt chiều dài lịch sử của mình. Tất nhiên, các công ty này cũng luôn có động lực phát triển, sẵn sàng thay đổi và điều tiết nhưng không bao giờ thỏa hiệp để thay đổi tư tưởng chủ đạo của họ.

Huyền thoại 6: Các công ty hàng đầu thường thực dụng, tính toán chắc ăn.

Thực tế: Các công ty hàng đầu trông có vẻ chặt chẽ và bảo thủ trong con mắt những người bên ngoài, nhưng thực ra họ không hề ngần ngại trong các cam kết táo bạo để đạt tới những mục tiêu lớn và đầy thách thức (BHAG). Như khi ta trèo lên một ngọn núi cao hay bay lên mặt trăng, các BHAG này có thể đầy thách thức và rủi ro, nhưng chúng vô cùng hấp dẫn, kích thích quyết tâm, tạo ra động cơ thúc đẩy cho sự phát triển. Các công ty hàng đầu thường sử dụng chúng để đẩy mạnh sự tiến bộ, để vượt qua các công ty so sánh ở những thời điểm mấu chốt, sống còn trong quá trình phát triển.

Huyền thoại 7: Các công ty hàng đầu là nơi lý tưởng để làm việc đối với tất cả mọi người.

Thực tế: Ngược lại, điều đó chỉ đúng với những ai thực sự phù hợp với những tư tưởng cốt lõi cũng như các tiêu chuẩn của công ty này mà thôi. Nếu làm việc cho những công ty này, hoặc là bạn phù hợp và phát triển rực rỡ trong công việc (theo một cách không thể nào tốt hơn!), hoặc là bạn bị đẩy ra ngoài ngay lập tức. Chỉ một trong hai khả năng đó mà thôi! Điều đó có gì đó như là thuộc về nghi lễ, tôn giáo vậy! Những công ty này nói rất rõ điều mà họ đại diện cũng cũng như điều họ muốn đạt tới, vì thế một cách đơn giản là họ sẽ không có chỗ cho bất cứ ai không muốn hoặc không thể hòa hợp được với các tiêu chuẩn đã định sẵn của công ty họ.

Huyền thoại 8: Các công ty thành công lớn có những bước đi tốt nhất thông qua việc lập ra những kế hoạch mang tính chiến lược phức tạp và xuất sắc.

Thực tế: Các công ty hàng đầu thực hiện những bước đi tốt nhất trong quá trình phát triển bằng kinh nghiệm, phép thử và sai, cơ hội, và đôi khi bằng cả ngẫu nhiên nUa. Khi nhìn lại, những điều tưởng như là tiên đoán hoặc lập kế hoạch trước đa phần chỉ là kết quả của việc thực hiện câu “Thử nhiều cách và giU lại những cách có hiệu quả.” Theo nghĩa này, những công ty hàng

đầu đã dường như lặp lại quá trình tiến hóa của các loài sinh vật (theo thuyết tiến hóa của Darwin), hơn là những điều đã được trình bày trong bất kỳ giáo trình nào về kế hoạch chiến lược kinh doanh!

Huyền thoại 9: Các công ty cần thuê các CEO từ bên ngoài để thúc đẩy những thay đổi cơ bản.

Thực tế: Trong khoảng thời gian tổng cộng 1700 năm tồn tại của các công ty hàng đầu trong nghiên cứu này, chúng tôi chỉ thấy có bốn trường hợp tìm kiếm CEO từ bên ngoài - và bốn trường hợp này lại xảy ra chỉ ở hai công ty mà thôi. Việc sử dụng đội ngũ quản trị cao cấp xây dựng từ nội bộ công ty ở các công ty hàng đầu được thực hiện ở mức độ cao hơn nhiều so với các công ty so sánh. Theo thời gian, những công ty hàng đầu đã phá bỏ một quan niệm rất phổ biến, đó là: những thay đổi quan trọng và nhUng ý tưởng mới không thể đến từ những người trong nội bộ công ty được.

Huyền thoại 10: Những công ty thành công nhất chủ yếu tập trung vào việc đánh bại các đối thủ cạnh tranh.

Thực tế: Các công ty hàng đầu chủ yếu tập trung vào việc đánh bại chính mình. Thành công và đánh bại các đối thủ cạnh tranh đến với họ không phải là mục đích cuối cùng, mà chỉ là kêt quả còn lại của quá trình liên tục đặt câu hỏi: “Làm thế nào để ngày mai chúng ta có thể làm tốt hơn ngày hôm nay?”. Họ đã lặp đi lặp lại câu hỏi này như là một phương thức tồn tại - trong một số trường hợp, trên 150 năm qua. Cho dù đã gặt hái được những kết quả tốt đẹp và vượt trội hơn các đối thủ đến mức nào đi nữa, những công ty này vẫn không bao giờ nghĩ rằng như thế đã là đủ!

Huyền thoại 11: Bạn không thể vừa ăn bánh vừa giữ lại được bánh.

Thực tế: Các công ty hàng đầu không áp dụng nguyên tắc “Độc tài của chữ HOẶC” (Tyranny of the OR) - quan điểm theo lý trí thuần túy, cho rằng người ta chỉ có thể có A hoặc B chứ không thể có cả hai. Họ từ chối sự lựa chọn giữa ổn định hoặc phát triển, độc tài cá nhân hoặc nền văn hóa công ty mang tính nghi thức, các nhà quản lý từ nội bộ hoặc những thay đổi căn bản chủ yếu, các thực hành mang tính bảo thủ hoặc những mục tiêu lớn mang tính thách thức, tạo ra lợi nhuận hoặc theo đuổi giá trị và mục đích. Thay vào đó, họ áp dụng nguyên tắc “Sự kỳ diệu của chữ VÀ” (Genius of the AND) - quan điểm cho phép người ta theo đuổi cả A lẫn B trong cùng một thời gian.

Huyền thoại 12: Các công ty trở thành những công ty hàng đầu chủ yếu

thông qua việc ra những tuyên ngôn về tầm nhìn và hoài bão của công ty. Thực tế: Các công ty hàng đầu đạt được tầm vóc của họ không hoàn toàn do những tuyên bố (dù đúng là họ thường ra những tuyên bố như vậy). Họ cũng không trở nên vĩ đại do đã viết ra những tuyên ngôn về mục tiêu, giá trị, sứ mạng, đã trở nên phổ biến trong giới quản trị ngày nay (mặc dù đúng là họ đã viết ra những điều đó nhiều hơn các công ty khác, và viết ra nhiều năm trước khi điều đó trở nên phổ biến). Viết ra một tuyên ngôn có thể là một bước quan trọng trong quá trình xây dựng một công ty hàng đầu, song đó chỉ là một trong số hàng ngàn bước của một quá trình bất tận thể hiện những đặc tính chủ yếu của các công ty hàng đầu mà chúng tôi xác định được từ công trình này.

DỰ ÁN NGHIÊN CỨU

Nguồn gốc: Ai là nhà lãnh đạo có tầm nhìn xa tại công ty 3M?

Vào năm 1988, chúng tôi đã trăn trở với câu hỏi về "tầm nhìn" doanh nghiệp: thực sự điều này có tồn tại không, và nếu có, thì chính xác đó là gì, từ đâu mà có? Báo chí và những người nghiên cứu quản trị đã dành sự quan tâm đặc biệt cho vấn đề này, song những điều đã được viết ra vẫn chưa làm cho chúng tôi thỏa mãn.

Trước hết, bản thân khái niệm "tầm nhìn" đã dễ gây ra sự nhầm lẫn và lúng túng khi sử dụng, nó hoàn toàn không rõ ràng. Một số người cho rằng đó là việc thấu hiểu thị trường tương lai. số khác nghĩ đến khía cạnh công nghệ và sản phẩm của tầm nhìn. Một số khác nữa lại nhấn mạnh đến khía cạnh tổ chức: các giá trị, mục đích, mục tiêu, hình ảnh của một nơi làm việc lý tưởng. Nói chung là rất rắc rối! Dễ hiểu tại sao đa số doanh nhân hoài nghi về khái niệm này, rõ ràng là nó gây lúng túng, thiếu thực tế.

Hơn nUa, điều làm chúng tôi đau đầu nhất chính là việc hình ảnh của một nhà lãnh đạo có tầm nhìn xa không được đề cập trong hầu hết các cuộc tranh luận, các bài viết về tầm nhìn. Chúng tôi tự hỏi, nếu như sự lãnh đạo có tầm nhìn xa trông rộng là quyết định cho thành công của một tổ chức thì ai là nhà lãnh đạo xuất sắc và có tầm nhìn xa ở công ty 3M? Chúng tôi không trả lời được câu hỏi này. Bạn thì sao? 3M là một công ty được ngưỡng mộ qua nhiều thập kỉ, thế mà ít ai có thể kể tên CEO hiện tại của công ty này, hoặc những CEO tiền nhiệm của nó.

Rất nhiều người đồng ý rằng 3M là công ty hàng đầu, nhưng dường như nó không có, hoặc chưa từng có các nhà lãnh đạo hàng đầu, xuất chúng. 3M

thành lập năm 1902, đến 1994 đã trải qua mười thế hệ CEO. Rõ ràng thành công của 3M không chỉ đơn thuần đến từ một sản phẩm hàng đầu, một thị trường hàng đầu hay một đột phá may mắn, tất cả những điều đó không đủ để làm nên gần một thế kỉ thành công của công ty được.

Chúng tôi nhận ra 3M đã thể hiện một điều gì đó vượt lên trên sự lãnh đạo hàng đầu, sản phẩm, thị trường, hay tuyên bố kinh doanh hàng đầu. Chúng tôi kết luận, có thể mô tả 3M tốt nhất bằng cụm từ: Một công ty vĩ đại và hàng đầu.

Và như thế chúng tôi đã bắt đầu dự án nghiên cứu mở rộng, từ đó ra đời cuốn sách này. Nói ngắn gọn, chúng tôi có hai mục tiêu cơ bản cho dự án, đó là:

1. Xác định những đặc tính và động lực chung của những công ty hàng đầu (những đặc tính và động lực này tạo ra sự khác biệt giUa chúng và nhUng công ty khác), từ đó đưa những kết quả tìm kiếm được vào một khuôn mẫu khái niệm hUu ích.

2. Diễn đạt một cách hiệu quả những khái niệm và những kết quả tìm kiếm được, nhằm tạo ảnh hưởng đến việc thực hành quản trị, đồng thời giúp ích cho những ai muốn lập ra và xây dựng nên nhUng công ty hàng đầu.

Bước 1: Chúng tôi nghiên cứu những công ty nào?

Xin hãy dừng lại và suy nghĩ một chút. Giả sử bạn cần lập ra danh sách các công ty hàng đầu để nghiên cứu. Trước đây chưa có ai lập ra một danh sách như thế, ngay cả khái niệm “công ty hàng đầu” cũng còn rất mới mẻ. Bạn sẽ làm gì?

Chúng tôi đã trăn trở nhiều về vấn đề này và đi đến kết luận là bản thân chúng tôi không nên lập ra danh sách này. Tại sao? Bởi có thể chúng tôi chưa hiểu rõ và đầy đủ về tất cả các công ty, do đó sẽ dễ dàng có thiên kiến khi lập ra một danh sách, chẳng hạn sẽ ưu tiên hơn cho các công ty ở California hoặc các công ty về công nghệ, đơn giản bởi chúng tôi quen thuộc, rành rẽ về những công ty này hơn.

Để giảm thiểu những thiên kiến cá nhân có thể xảy ra, chúng tôi lựa chọn cách sau: phỏng vấn CEO ở một loạt các tập đoàn hàng đầu thuộc nhiều quy mô khác nhau, nhiều ngành khác nhau, nhiều loại khác nhau, ở nhiều địa phương khác nhau, và nhờ họ giúp lập ra danh sách các công ty hàng đầu. Chúng tôi chọn và tin tưởng vào ý kiến của họ hơn là ý kiến từ giới học thuật

bởi các CEO này là những người thường xuyên và trực tiếp đối mặt với thực tế và thách thức của việc xây dựng và quản trị công ty. Chúng tôi hiểu rằng các CEO hàng đầu chắc chắn sẽ có những hiểu biết tốt nhất về các công ty trong và ngoài ngành kinh doanh của họ, ngoài ra họ cũng luôn phải theo dõi chặt chẽ các công ty bạn hàng và đối thủ cạnh tranh trên thị trường.

Vào tháng 8-1989, chúng tôi đã thực hiện nghiên cứu mẫu từ 700 CEO thuộc các thành phần sau:

- ♦ 500 công ty công nghiệp (theo danh sách của tạp chí Fortune)
- ♦ 500 công ty dịch vụ (theo danh sách của tạp chí Fortune)
- ♦ 500 công ty tư nhân Inc.
- ♦ 100 công ty công cộng Inc.

Đổ đảm bảo mẫu điều tra có đại diện từ mọi ngành kinh doanh, chúng tôi chọn ra các CEO từ cả các công ty công nghiệp và dịch vụ trong danh sách của Fortune (mỗi loại 250 công ty). Các công ty Inc. (cả công cộng và tư nhân) cho chúng tôi đại diện của các doanh nghiệp cỡ nhỏ hơn (200 công ty loại này đã được đưa vào mẫu). Chúng tôi đề nghị các CEO được phỏng vấn hãy nêu ra từ 1-5 công ty mà họ nghĩ là "hàng đầu, siêu hạng, có tầm nhìn và hoài bão lớn", với lưu ý rằng câu trả lời này phải là của chính bản thân họ, chứ không phải nhờ bất kỳ ai khác trong công ty trả lời hộ.

Chúng tôi đã nhận được tỉ lệ trả lời là 23,5% các CEO được hỏi (165 phiếu được nộp lại), với tỉ lệ trung bình là 3,2 công ty được nêu tên trên mỗi phiếu. Chúng tôi thực hiện một phân tích thống kê nhằm đảm bảo đã nhận được mẫu trả lời từ mọi loại đối tượng nghiên cứu. Nói cách khác, không có nhóm CEO nào vượt trội về số lượng, chúng tôi đã nhận được những câu trả lời này từ các công ty thuộc mọi ngành kinh doanh, thuộc đủ loại và quy mô khác nhau4.

Dựa theo kết quả thu được, chúng tôi lập ra danh sách 20 công ty hàng đầu được kể tên nhiều nhất trong các phiếu trả lời nói trên. Chúng tôi loại bỏ các công ty thành lập sau năm 1950, với suy nghĩ rằng các công ty lập ra trước năm 1950 đã chứng tỏ bản thân chúng không chỉ là kết quả của một nhà lãnh đạo hay một ý tưởng xuất sắc nào đó mà thôi. Bằng cách này, danh sách rút xuống còn 18. Công ty "trẻ nhất" trong danh sách này thành lập năm 1945, và "lão làng" nhất là công ty thành lập năm 1812. Vào thời gian nghiên cứu này diễn ra, độ tuổi trung bình của các công ty hàng đầu trong danh sách này

là 92, thời điểm thành lập trung bình là năm 1897, và thời điểm thành lập trung bình cụ thể là 1902 (xem bảng 1.2).

Bảng 1.2

NĂM THÀNH LẬP CỦA CAC CÔNG TY HÀNG ĐẦU

1812

1837

1847

1850

1886

1891

1892 1901

Trung bình: 1902 1903 1911 1915 1923

1927

1928 1938 1945 1945

Citicorp

Procter & Gamble Philip Morris American Express Johnson & Johnson Merck

General Electric

Nordstrom

3M

Ford

IBM

Boeing

Walt Disney

Marriott

Motorola

Hewlett-Packard

Sony

Wal-Mart

Bước 2: Né tránh bẫy “Khám phá các cao ốc” - Lập ra danh sách các công ty so sánh

Chúng tôi có thể xếp các công ty hàng đầu thành một nhóm và nghiên cứu bằng cách trả lời các câu hỏi đại loại như “Đâu là những đặc tính chung ở các công ty này?”, song dường như đây chính là khiếm khuyết cơ bản của phương pháp phân tích “tìm các đặc tính chung”.

Hãy cùng xem cách làm này dở ở chỗ nào: ví dụ, chúng tôi có thể khám phá ra rằng tất cả 18 công ty này đều có... văn phòng và các cao ốc, đều có bàn ghế, hệ thống thanh toán, Hội đồng quản trị, hệ thống kế toán, v.v... Bạn thấy đấy, rõ ràng phương pháp này không cho bạn biết thêm kết luận gì mới mẻ và có ích cả.

Xin độc giả đừng hiểu sai ý của chúng tôi khi lặp đi lặp lại vấn đề này. Chúng tôi phải lặp đi lặp lại ở đây vì một điều đáng buồn là đa số các nghiên cứu về kinh doanh gần đây rơi vào cái bẫy “Khám phá các cao ốc” này. Giả dụ bạn nghiên cứu một nhóm các công ty thành công và bạn phát hiện ra rằng các công ty này đều tập trung vào khách hàng, tăng chất lượng hàng hóa, trao quyền cho nhân viên, bạn có thấy rằng những “phát hiện” đó chẳng qua cũng chỉ như những phát hiện về những tòa cao ốc mà mọi công ty thành công đều có hay không? Bạn có khám phá ra điều gì phân biệt nhUng công ty thành công với nhUng công ty bình thường không? Bạn không biết, và không thể biết trừ phi bạn có một nhóm các công ty khác để đem ra so sánh, một chuẩn so sánh nhất định!.

Câu hỏi chủ chốt ở đây không phải là “Đâu là điểm chung của các công ty này?”, mà phải là “Đâu là sự khác biệt chính ở những công ty này? Cái gì giúp ta phân biệt chúng với những công ty khác?”. Chúng tôi đi đến kết luận: Chỉ có thể đạt đến mục tiêu nghiên cứu nếu so sánh các công ty hàng đầu với

một số công ty khác có sự khởi đầu tương tự như chúng trong kinh doanh.

Rất khó khăn, chúng tôi đã chọn ra một cách có hệ thống các công ty so sánh cho từng công ty hàng đầu (một công ty so sánh tương ứng với một công ty hàng đầu - xem bảng 1.1), áp dụng những tiêu chuẩn sau đây:

♦ Có cùng thời điểm ra đời: Các công ty so sánh được lập ra trong cùng một thời kỳ với công ty hàng đầu. Các công ty so sánh trong nghiên cứu của chúng tôi có thời điểm thành lập trung bình vào năm 1892 (so với các công ty hàng đầu là 1897).

♦ Có sản phẩm và thị trường tương tự lúc mới thành lập-. Chúng tôi chọn ra các công ty so sánh có cùng các sản phẩm, dịch vụ và thị trường tương tự như các công ty hàng đầu trong thời gian mới khởi nghiệp. Tuy nhiên, sau đó các công ty này không nhất thiết phải cùng một ngành kinh doanh (ví dụ trường hợp công ty hàng đầu Motorola ngày nay đã có phạm vi kinh doanh vượt xa ra ngoài các sản phẩm điện tử tiêu dùng lúc đầu, trong khi công ty so sánh của nó - Zenith - thì không được như vậy), ở đây chúng tôi muốn tìm hiểu tại sao cùng một sự khởi đầu lại có thể có những kết quả khác nhau như vậy.

♦ Các công ty so sánh củng đã xuất hiện (được nhắc tới) trong kết quả điều tra từ các CEO, nhưng ít hơn các công ty hàng đầu, nhằm đảm bảo việc lấy thông tin từ cùng một nguồn - các CEO.

♦ Các công ty so sánh hoàn toàn không phải là các công ty kém hay thất bại. Việc so sánh các công ty hàng đầu (rất tốt, tuyệt hảo) với các công ty so sánh (tốt), theo chúng tôi, sẽ đem lại nhiều giá trị và độ tin cậy cao hơn là nêu so sánh với các công ty kém hoàn toàn (ví dụ: bạn so sánh giữa một đội bóng vô địch Olympic với một đội bóng của trường đại học, sự khác biệt là dễ thấy, song sự khác biệt ấy không nói lên điều gì cả. Nhưng nếu so sánh đội vô địch với một đội bóng hạng hai hoặc ba và tìm thấy những khác biệt, thì kết quả so sánh của bạn thật sự có giá trị và hUu ích).

Bước 3: Lịch sử và tiến hóa

Chúng tôi đã đặt ra một nhiệm vụ nặng nề: nghiên cứu các công ty hàng đầu trong toàn bộ lịch sử phát triển của chúng. Không chỉ hỏi "Các công ty này có những đặc điểm gì hôm nay?", chúng tôi chủ yếu đặt ra các câu hỏi như "Các công ty này khởi nghiệp như thế nào? Phát triển ra sao? Đã giải quyết khó khăn khi ở quy mô nhỏ, thiếu vốn như thế nào? Đã quản lý quá trình

phát triển từ bước khởi nghiệp thành một tập đoàn ra sao? Đã chuyển tiếp từ thế hệ sáng lập viên sang các thế hệ lãnh đạo tiếp theo như thế nào? Đã đối phó, thích ứng với các biến động lịch sử như chiến tranh và suy thoái ra sao? Đã đối phó với cuộc cách mạng công nghệ như thế nào?"

Chúng tôi theo đuổi việc phân tích theo lịch sử theo ba lý do. Thứ nhất, chúng tôi muốn thu thập các thông tin có giá trị không chỉ đối với các độc giả ở các tập đoàn kinh doanh lớn, mà còn đối với cả những người làm việc ở những doanh nghiệp vừa và nhỏ. Chúng tôi có những kinh nghiệm thực tế và lý thuyết về việc xây dựng và quản trị các doanh nghiệp nhỏ cho tới việc lập kế hoạch cho những thay đổi ở các tập đoàn kinh doanh lớn - và chúng tôi muốn cung cấp các kiến thức và công cụ hữu ích ở cả hai trường hợp trên.

Thứ hai, quan trọng hơn, chúng tôi tin rằng chỉ có một cách nhìn mang tính lịch sử và theo suốt quá trình tiến hóa mới có thể giúp bạn hiểu được những động lực cơ bản đằng sau một công ty hàng đầu. Một cách hình ảnh, bạn sẽ không thể hiểu một cách đầy đủ về nước Mỹ nếu không hiểu lịch sử của nó, với hàng loạt sự kiện tiếp nối nhau, từ Chiến tranh cách mạng, Hội nghị lập hiến, nội chiến, việc mở rộng bờ cõi về phía Tây, suy thoái hồi nhUng năm 1930, ảnh hưởng của nhUng Jefferson, Tincoln, F.D Roosevelt, và những yếu tố lịch sử khác. Theo quan điểm của chúng tôi, các công ty lớn rất giống các quốc gia ở chỗ chúng đều phản ánh sự tích lũy của các sự kiện quá khứ cũng như ảnh hưởng của yếu tố di truyền từ các thế hệ đi trước lên quy mô phát triển hôm nay.

Tàm sao bạn có thể hiểu được công ty Merck ngày hôm nay nếu không tìm hiểu về triết lý công ty đã được George Merck đề ra từ những năm 1920: "Thuốc là để cho người bệnh, chứ không phải vì lợi nhuận. TỢi nhuận sẽ đến sau!". Tàm sao bạn hiểu được 3M ngày nay nếu bạn không biết được rằng ban đầu họ đã suýt phá sản khi còn là một công ty khai thác mỏ? Tàm sao hiểu được con thuyền General Electric dưới sự cầm lái của vị thuyền trưởng tài ba Jack Welch nếu không nghiên cứu tìm hiểu về quy trình tuyển chọn và phát triển đội ngũ lãnh đạo kế thừa một cách có hệ thống tại công ty này vốn bắt đầu từ đầu thế kỷ XX? và nếu không hiểu về nguồn gốc lịch sử của bản Tín điều (Credo) của Johnson & Johnson (viết ra từ năm 1943), làm sao ta có thể hiểu được cách giải quyết cuộc khủng hoảng liên quan đến sản phẩm Tylenol trong thập niên 1980 của công ty này? Rõ ràng là không thể.

Thứ ba, chúng tôi tin rằng việc phân tích so sánh sẽ tốt hơn nếu nhìn từ khía cạnh lịch sử. So sánh hai công ty hàng đầu và công ty so sánh trong thời

điểm hiện nay chẳng khác gì việc bạn xem... 30 giây cuối của một cuộc đua marathon: bạn có thể biết được ai là người thắng cuộc, nhưng bạn không hiểu được tại sao người đó lại thắng. Để hiểu và thưởng thức trọn vẹn một cuộc đua dài và gian khổ như thế, bạn cần theo dõi từ đầu và toàn bộ quá trình của nó, từng kilômet một. Cũng như vậy, chúng tôi muốn đi ngược thời gian để tìm câu trả lời cho những câu hỏi hóc búa như:

♦ Bằng cách nào Motorola đã phát triển từ một cơ sở sửa chUa pin rất khiêm tốn thành một tập đoàn kinh doanh radio trong xe hơi, tivi, bán dẫn, điện thoại di động, trong khi hãng Zenith (thành lập cùng thời gian với quy mô tương đương) chưa bao giờ đạt thành công vượt trội trên thị trường, trừ mặt hàng tivi?

♦ Bằng cách nào P&G đã tiếp tục phát triển thịnh vượng sau 150 năm kể từ ngày thành lập, trong khi đa số công ty cảm thấy may mắn khi tồn tại được 15 năm mà thôi? Và bằng cách nào P&G đã thống trị thị trường trong ngành kinh doanh của họ dù khi khởi nghiệp họ thua kém đáng kể so với đối thủ Colgate?

♦ Bằng cách nào mà H&p tiếp tục ổn định và phát triển sau khi những người sáng lập Bill Hewlett và Dave Packard nghỉ hưu, trong khi hãng Texas Instruments suy yếu hẳn khi người lãnh đạo Pat Haggarty ra đi?

♦ Tại sao hãng Walt Disney trở thành một biểu tượng cho nước Mỹ, tồn tại và phát triển qua những cố gắng mua lại từ các đối thủ, trong khi hãng Columbia Pictures dần dần suy sụp, không thể trở thành một biểu tượng, cuối cùng bị mua lại bởi một công ty của Nhật?

♦ Bằng cách nào hãng Boeing (vốn là một kẻ mờ nhạt trong ngành hàng không dân dụng) đã truất ngôi McDonnell Douglas một cách ngoạn mục. Phẩm chất gì Boeing đã có trong những năm 1950 mà McDonnell Douglas lại thiếu?

Khám phá những nguyên tắc bất biến

Chỉ nhìn vào lịch sử liệu chúng ta có đưa ra được những kết luận không? Tiệu người ta học được gì từ những điều những công ty này làm ở 10, 30, 50 hay thậm chí một trăm năm trước đây? Rõ ràng thế giới đang và sẽ tiếp tục thay đổi. Chúng tôi thừa nhận rằng những phương pháp cụ thể được các công ty này áp dụng thành công trong quá khứ có thể không còn đúng trong tương lai. Nhưng trong quá trình nghiên cứu, chúng tôi tiếp tục quyết tâm

tìm ra những nguyên tắc và khuôn mẫu cơ bản, bất biến theo thời gian, có thể được áp dụng qua nhiều thời đại nUa. Ví dụ như những phương thức cụ thể mà các công ty hàng đầu áp dụng để giữ vững cái cốt lõi và khuyến khích sự tiến bộ (nguyên tắc cơ bản được bàn đến trong cuốn sách này) sẽ còn tiếp tục phát triển và thay đổi, song bản thân nguyên tắc nói trên thì sẽ không bao giờ thay đổi, từ 1850 đến 1900, 1950, 2050 v.v... Mục tiêu của chúng tôi là sử dụng các nghiên cứu về lịch sử công ty để hiểu và đưa ra các khái niệm, các công cụ hUu ích cho việc xây dựng các công ty hàng đầu trong thế kỷ XXI và xa hơn nUa.

Thật sự mà nói, khía cạnh phân biệt rõ nhất cuốn sách của chúng tôi với tất cả những cuốn sách về quản trị trước đây là việc chúng tôi xem xét cấc công ty trong suốt chiều dài lịch sử của chúng, xem xét chúng trong mối tương quan so sánh trực tiếp với cấc công ty khác. Đây là phương pháp chủ yếu nhằm lật lại những huyền thoại thâm căn cố đế và nhằm thấu triệt các nguyên tắc cơ bản đã được áp dụng rộng rãi qua thời gian ở mọi ngành kinh doanh khấc nhau.

Bước 4: Hàng núi dữ liệu, hàng tháng nghiên cứu và “cuộc săn rùa”

Khi đã lựa chọn ra các công ty cần nghiên cứu cũng như quyết định áp dụng phương pháp nghiên cứu so sánh và lịch sử, một vấn đề nUa lại nảy sinh: Chính xác là chúng ta cần nghiên cứu điều gì trong toàn bộ lịch sử công ty?

Chiến lược chăng? Hay cơ cấu tổ chức, quản lý? Văn hóa công ty? Giá trị? Hệ thống? Dây chuyền sản phẩm? v.v... Bởi không biết trước yếu tố nào sẽ quyết định tính “hàng đầu” của công ty, chúng tôi không thể nghiên cứu trong phạm vi hẹp, mà cần thu thập các chứng cứ trên bình diện rộng hơn nhiều.

Suốt thời gian nghiên cứu, chúng tôi luôn nhớ đến hình ảnh Charles Darwin suốt năm năm trời đã đi nghiên cứu trên con tàu Beagle, khám phá quần đảo Galapagos và bất chợt nhận ra những con rùa lớn, có hình dáng khác nhau từ đảo này sang đảo khác. Những quan sát bất chợt đó đã châm ngòi cho những suy nghĩ của ông trên hành trình về quê hương, cũng như những nghiên cứu sau này tại Anh quốc. Darwin có cơ hội để có những khám phá mới do ông đã tình cờ và may mắn quan sát được một số sự kiện, hình ảnh không ngờ tới. Bản thân Darwin không hề có ý định tìm kiếm những biến dạng của loài rùa, nhưng ông lại thấy chúng ở đó, trên những hòn đảo - những con rùa to lớn, lắc lư, có hình dạng kì lạ, không thể xếp vào loại nào trong giả thiết về các loài được5. Chúng tôi cũng mong muốn được gặp những con rùa có hình

dạng kì dị như thế, chúng có thể khơi dậy những suy nghĩ có ích.

Tất nhiên chúng tôi mong làm việc có hệ thống hơn là đi lòng vòng không có mục đích, chờ đợi một cơ may từ trên trời rơi xuống. Đê' đảm bảo thu thập và phân loại các du liệu một cách đầy đủ và có hệ thống, chúng tôi sử dụng một kỹ thuật có tên là "phân tích dòng tổ chức" (Organization Stream Analysis)6. Theo cách này, nhóm nghiên cứu đã thu thập và phân loại chín loại thông tin trong toàn bộ lịch sử của các công ty. (Xem bảng A.l phụ lục 3). Các loại thông tin này bao gồm gần như toàn bộ các khía cạnh của một công ty, từ tổ chức, chiến lược kinh doanh, sản phẩm - dịch vụ cho đến công nghệ, quản lý, cơ cấu chủ sở hữu, văn hóa, giá trị, chính sách và môi trường bên ngoài. Chúng tôi cũng nghiên cứu có hệ thống các báo cáo tài chính thường niên từ năm 1915 và lợi nhuận hàng tháng của cổ phiếu kể từ năm 1926. Ngoài ra, chúng tôi cũng xem xét tổng quát lịch sử nước Mỹ nói riêng từ năm 1800 đến năm 1990, xem xét tổng quát từng ngành công nghiệp mà các công ty này tham gia vào.

Đê' thu thập thông tin của 36 công ty trong thời gian trung bình là hơn 90 năm cho mỗi công ty, chúng tôi đã phải tham chiếu hơn một trăm cuốn sách, hơn 3.000 tài liệu cá nhân (bài báo, các tình huống xử lý, tài liệu lưu trU, các ấn phẩm công ty, băng hình). Tính sát sao, chúng tôi đã đọc qua hơn 60.000 trang tài liệu (con số thực tế có thể lên đến 100.000 trang). Tài liệu cho dự án này chiếm hết ba ngăn tủ cao, bốn kệ sách, 20MB du liệu trên máy tính (xem bảng A.2, phụ lục 3 về các nguồn tài liệu).

Bước 5: Gặt hái thành quả lao động

Bước tiếp theo là bước khó nhất trong toàn bộ dự án. Chúng tôi đã chắt lọc một khối lượng thông tin khổng lồ (chủ yếu là thông tin định tính) thành một số khái niệm chủ yếu, liên kết với nhau trong một khuôn mẫu, làm trung tâm cho các chứng minh hỗ trợ chi tiết của công trình này. Chúng tôi tìm kiếm các khuôn mẫu lặp đi lặp lại, xác định các khuynh hướng và động lực bên trong, với mục tiêu xác định các khái niệm giải thích sự thành công qua thời gian của các công ty hàng đầu, đồng thời có thể sử dụng như là những chỉ dẫn thực tế cho các nhà quản lý khi xây dựng công ty trong thế kỷ XXI.

Sự phân tích mang tính so sánh là yếu tố quyết định cho những kết quả tìm được. Suốt quá trình nghiên cứu chúng tôi lật đi lật lại câu hỏi cơ bản: "Điều gì đã tạo nên khác biệt giUa các công ty hàng đầu và các công ty so sánh trong một thời gian dài như vậy?" Chúng tôi cũng kết hợp quá trình so sánh với quá trình sáng tạo. Chúng tôi muốn phá bỏ những giáo điều kinh doanh

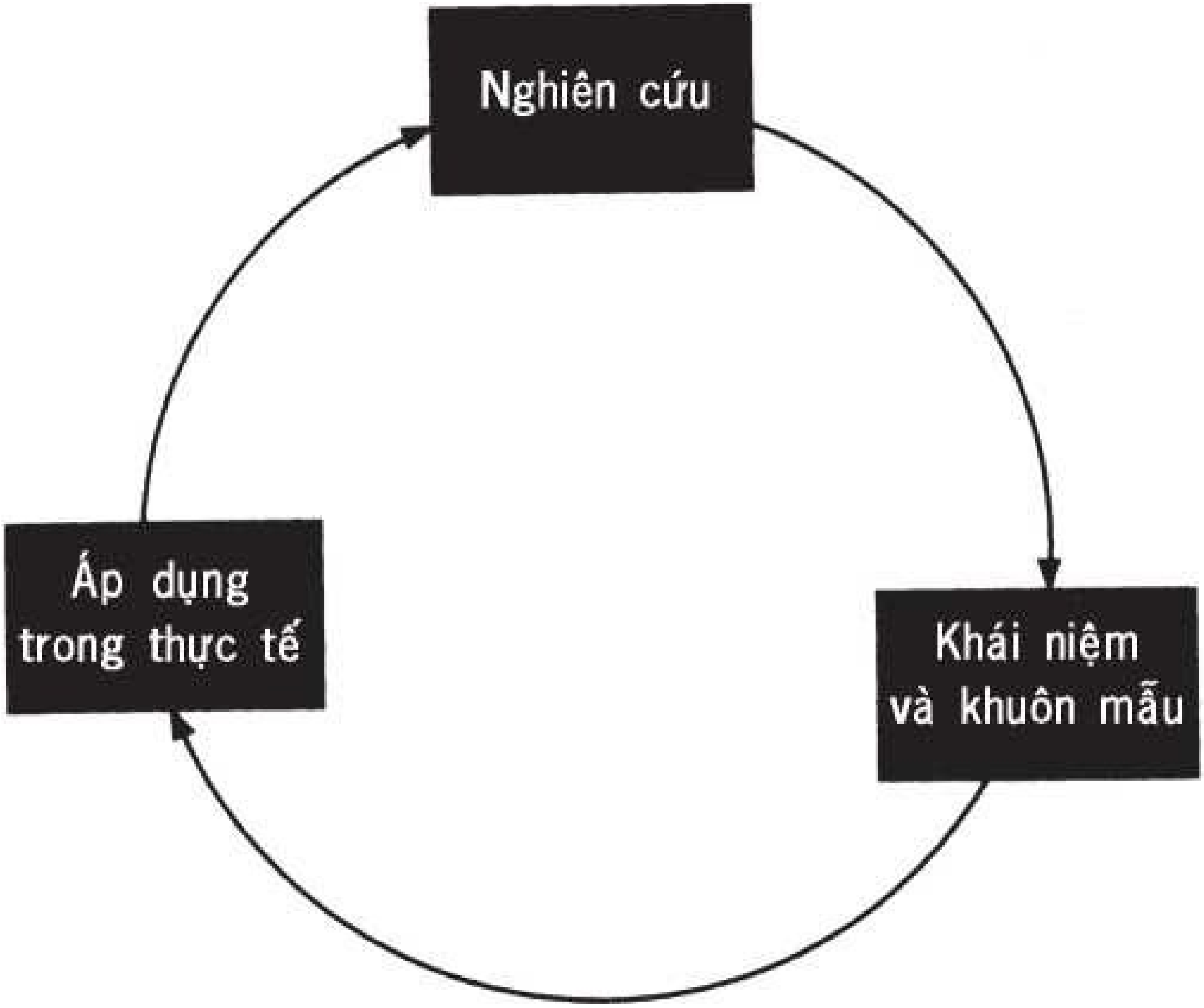
và những quan niệm quản trị phổ biến trên báo chí càng nhiều càng tốt. Nói cụ thể, chúng tôi muốn kích thích những suy nghĩ mới mẻ bằng những ý tưởng thoạt trông bên ngoài không có gì hên quan đến kinh doanh cả, rồi kết hợp chúng với những quan sát có được trong quá trình nghiên cứu. Vì vậy, chúng tôi đã đọc rất nhiều sách không liên quan đến kinh doanh: sinh vật (nhất là học thuyết tiến hóa), di truyền học, tâm lý học, tâm lý xã hội, xã hội học, triết học, khoa học chính trị, lịch sử và nhân loại học.

Bước 6: Thực nghiệm và áp dụng vào thực tế

Trong suốt thời gian nghiên cứu, chúng tôi đã hên tục kiểm tra những kết quả tìm được, những khái niệm mới bằng cách đưa chúng vào thực tế kinh doanh thông qua các công việc tư vấn và những trách nhiệm của Hội đồng quản trị. Khi viết cuốn sách này, chúng tôi đã áp dụng những khuôn mẫu và các công cụ dựa trên nghiên cứu này tại hơn 30 tổ chức, từ những công ty mới thành lập, doanh thu dưới 10 triệu đô la cho đến những công ty trong tạp chí Fortune 500 có doanh thu hàng tỷ đôla, ở nhiều ngành khác nhau, từ máy tính, chăm sóc sức khỏe, dược phẩm, công nghệ sinh học, xây dựng, bán lẻ v.v... Thường làm việc với bộ phận quản trị cao cấp, theo yêu cầu trực tiếp của CEO, chúng tôi có cơ hội trình bày các ý tưởng của mình với bộ phận những người cứng rắn, thực tế, sắc sảo, khôn ngoan, có đòi hỏi cao nhất trong giới doanh nhân.

Phương pháp "lửa thử vàng" này đã cho chúng tôi những phản hồi vô cùng quý giá để tiếp tục thực hiện các khái niệm trong thời gian nghiên cứu. ví dụ, trong một lần làm việc với một hãng dược phẩm, một nhà quản lý đã hỏi "Có những giá trị cốt lõi 'đúng' và 'sai' không? Nói cách khác, nội dung của các giá trị cốt lõi là quan trọng nhất, hay tính chân thực và nhất quán của các giá trị ấy (bất kể nội dung của nó) mới là quan trọng nhất? Có những giá trị nào phổ biến ở mọi công ty hàng đầu không?" Chúng tôi đã trở lại các du liệu nghiên cứu và trả lời những câu hỏi này một cách có hệ thống (xem chương 3), bằng cách nào đó đã hoàn thành một vòng "luân chuyển" từ nghiên cứu đến thực hành và trở lại nghiên cứu (xem sơ đồ l.A). Quá trình luân chuyển này xảy ra rất nhiều lần, đối với nhiều vấn đề khác nhau trong suốt năm năm nghiên cứu, thật sự đã đóng góp rất nhiều cho thành công của cuốn sách này.

VÒNG LUÂN CHUYỂN



HÃY ĐỂ CÁC CHỨNG cứ LÊN TIENG

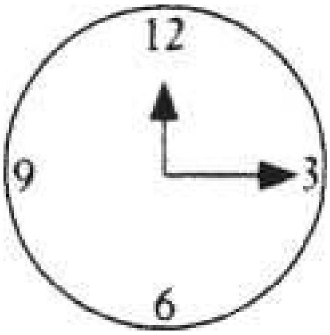
Mọi dự án nghiên cứu về khoa học xã hội đều có những khó khăn và hạn chế nhất định, và công trình của chúng tôi cũng không là ngoại lệ. Chúng tôi chỉ có thể sử dụng các tư liệu lịch sử và tận dụng hiệu quả những thông tin này, chúng tôi không có điều kiện lặp đi lặp lại các thí nghiệm cần thiết như trong một nghiên cứu khoa học. Trong phụ lục 1, chúng tôi đã trình bày một số vấn đề độc giả lưu tâm (những câu hỏi có thể đặt ra) và những trả lời, giải đáp của các tác giả cho những vấn đề liên quan đến phương pháp nghiên cứu của dự án này.

Tuy nhiên, cho dù có tất cả những vấn đề trên, thì khối lượng thông tin khổng lồ mà chúng tôi đã xem xét kết hợp với quá trình luân chuyển từ nghiên cứu đến lý thuyết, đến thực tế, đã cho chúng tôi sự tự tin rất lớn rằng các kết luận tìm được là có lý và quan trọng hơn cả là hữu ích cho việc phát triển các công ty xuất sắc. Chúng tôi không huênh hoang tuyên bố đã tìm ra chân lý. Không ai có thể tuyên bố như vậy trong khoa học xã hội cả. Chúng

tôi chỉ tự tin tuyên bố rằng chương trình này giúp chúng tôi hiểu rõ hơn về các tổ chức và tìm ra các công cụ để lập nên những công ty tốt hơn trong quá khứ.

Giờ đây chúng tôi xin được chia sẻ những điều chúng tôi tìm được từ chương trình này. Hi vọng độc giả tìm ra được nhiều điều có ích, vì lịch sử các công ty này có thể dạy chúng ta nhiều điều. Tuy nhiên, chúng tôi cũng mong độc giả hãy tự mình suy nghĩ khách quan và có tính phê phán khi đọc, chúng tôi mong các bạn suy xét một cách có suy nghĩ và phản bác khi cần, hơn là chấp nhận một cách vô điều kiện các kết luận chúng tôi đưa ra. Hãy để các chứng cứ tự lên tiếng. Bạn sẽ là trọng tài, là quan tòa có quyền phán xét, đúng không?

CHƯƠNG HAI: KHÔNG CHỈ LÀ "NGƯỜI BÁO GIỜ", MÀ PHẢI "TẠO RA ĐỒNG Hồ"



Trên tất cả mọi thứ là khả năng xây dựng, xây dựng, xây dựng không ngừng nghỉ, không nhìn lại phía sau, không bao giờ kết thúc - xây dựng nên một thể chế...

Sáng tạo vĩ đại nhất của Walt Disney chính là công ty Walt Disney.

RICHARD SCHICKEL, The Disney Version7

Tôi đã cống hiến toàn bộ sức lực và khả năng để lập nên một công ty bán lẻ tốt nhất có thể. Chấm hết.

Còn việc làm nên một gia sản kếch xù cho bản thân chưa bao giờ là mục đích của tôi.

SAM WALTON, người sáng lập Wal-Mart8

Hãy tưởng tượng bạn gặp một người có khả năng nhìn lên bầu trời vào bất kỳ thời điểm nào trong ngày và nói lên chính xác thời gian, chẳng hạn "Bây giờ là

2h30'12" sáng, ngày 23-4-1401". Ông ta là một người báo giờ xuất sắc, và chúng tôi rất ngưỡng mộ ông ta về khả năng tuyệt vời đó. Nhưng sẽ là tuyệt vời hơn nếu thay vì chỉ đơn giản báo giờ, ông ta làm ra được một đồng hồ có khả năng báo giờ mãi mãi, ngay cả sau khi ông ta qua đời.9

Như vậy, có một ý tưởng vĩ đại, hoặc trở thành một nhà lãnh đạo xuất sắc, có

sức lôi cuốn người khác chẳng qua chỉ là việc "báo giờ", còn xây dựng nên một công ty có thể phát triển lâu dài, không phụ thuộc vào một nhà lãnh đạo nào đó mới là việc "tạo ra đồng hồ". Chúng tôi sẽ cho bạn thấy những người sáng lập ra các công ty hàng đầu luôn có khuynh hướng "tạo ra đồng hồ", chứ không chỉ là "báo giờ" đơn thuần. Họ tập trung chủ yếu vào việc xây dựng một tổ chức - một chiếc đồng hồ lâu bền - hơn là việc chỉ dựa vào một sản phẩm, một thị trường thành công mà thôi. Thay vì cố đạt được hình ảnh một nhà lãnh đạo xuất sắc, họ mang phong cách của một kiến trúc sư, cống hiến toàn bộ sức lực vào việc lập nên một tổ chức tuyệt hảo. Kết quả những nỗ lực của họ không phải là việc triển khai thành công một ý tưởng, thể hiện một tính cách lãnh đạo vượt trội hay là sự giàu có cho một cá nhân. Ngược lại, sự sáng tạo lớn nhất của họ chính là bản thân công ty và những điều mà công ty đó đại diện.

Chúng tôi đã đi tới khái niệm quan trọng này dựa vào những chứng cứ tìm được trong quá trình nghiên cứu, những lý lẽ đã đánh đổ hai huyền thoại, hai cách nghĩ phổ biến trong giới kinh doanh trong nhiều năm qua. Đó là huyền thoại về ý tưởng vĩ đại và huyền thoại về nhà lãnh đạo vĩ đại. Một trong những kết luận quan trọng nhất, thú vị nhất của chúng tôi, đó là việc xây dựng nên một công ty hàng đầu hoàn toàn không đòi hỏi một ý tưởng kinh doanh vĩ đại hay một nhà lãnh đạo vĩ đại nào cả. Thậm chí chúng tôi còn có những chứng cứ cho thấy việc các nhà lãnh đạo tài ba với những ý tưởng kinh doanh vĩ đại đôi khi còn không liên quan gì đến việc xây dựng thành công một công ty hàng đầu nữa. Những phát hiện gây kinh ngạc này buộc chúng tôi phải xem xét thành công trong kinh doanh từ những góc độ hoàn toàn mới, theo những quan điểm hoàn toàn khác biệt so với trước kia.

HUYỀN THOẠI VỀ "Ý TƯỞNG VĨ ĐẠI"

Ngày 23-8-1937, hai kỹ sư mới ngoài 20 tuổi, vừa tốt nghiệp, không hề có kinh nghiệm kinh doanh gì, gặp nhau để bàn chuyện thành lập một công ty mới, mà không hề có ý tưởng rõ ràng rằng công ty này sẽ kinh doanh cái gì cụ thể cả. Họ chỉ biết rằng họ muốn cùng nhau mở một công ty hoạt động trong một lĩnh vực rất rộng lớn về kỹ thuật điện tử. Họ đã suy nghĩ rất nhiều về sản phẩm đầu tiên cũng như các cơ hội thị trường, nhưng họ không có ý tưởng chủ đạo nào có thể là nguồn cảm hứng cho công ty còn non trẻ này cả.

Và thế là Bill Hewlett và Dave Packard đã quyết định cho ra đời một công ty, sau đó mới xác định xem công ty này sẽ làm gì. Họ quyết định cứ bắt đầu cái đã, thử nghiệm bất cứ điều gì có thể, miễn là... đủ tiền thanh toán các chi phí điện nước và chi phí hên quan khác tại ga-ra nhỏ bé nơi họ khởi nghiệp.

Bill kể lại:

Khi nói chuyện tại các trường dạy về kinh doanh, các giáo sư về quản trị đã rất sửng sốt khi tôi nói rằng chúng tôi chẳng hề có kế hoạch gì khi khởi nghiệp cả, chúng tôi thuần túy chỉ là những kẻ cơ hội. Chúng tôi làm bất cứ điều gì để kiếm ra tiền, từng xu một, từ những đèn báo (xi-nhan) trong bowling, đồng hồ trong kính viễn vọng, thiết bị dội nước tự động trong toi-let, máy xung điện để giảm béo... Chúng tôi chỉ có vỏn vẹn 500 đô la và phải làm bất cứ điều gì người ta nghĩ là chúng tôi có thể làm được.10

Những sản phẩm đầu tiên của họ (như đã nói ở trên) chẳng đi đến đâu cả, chẳng có vị trí gì trên thị trường. Thực tế là công ty đã vất vả suốt gần một năm trước khi có đơn hàng lớn đầu tiên - họ bán được tám máy nghiệm dao động cho hãng Walt Disney để sử dụng khi làm phim Fantasia. Thậm chí sau đó, HP vẫn tiếp tục phong cách không tập trung của mình, loay hoay với rất nhiều sản phẩm khác nhau, mãi cho tới khi họ có bước đột phá bùng nổ từ những hợp đồng trong chiến tranh vào đầu thập niên 1940.

Ngược lại, công ty Texas Instruments lại có khởi đầu với một ý tưởng kinh doanh rất thành công. Thành lập năm 1930 với cái tên Geophysical Service Inc, "Công ty đầu tiên nghiên cứu về địa chấn ở các vùng không có mỏ dầu, với phòng thí nghiệm tại Texas sản xuất ra những dụng cụ cho công việc này."11 Không giống như Hewlett-Packard, những người sáng lập ra TI đã lập ra công ty nhằm khai thác một cơ hội thị trường và công nghệ cụ thể.12 TI đã khởi đầu bằng một ý tưởng vĩ đại. HP thì không!

Sony cũng như vậy. Khi Masaru Ibuka thành lập công ty của ông vào tháng 8-1945, ông hoàn toàn không có ý tưởng cụ thể gì về sản phẩm cả. Thật sự là Ibuka và bảy nhân viên đầu tiên đã có những buổi họp (sau khi đã thành lập công ty!) trong đó mọi người cùng suy nghĩ và bàn bạc xem sẽ sản xuất sản phẩm gì. Theo lời Akio Morita, (tham gia vào công ty ít lâu sau đó) thì "Nhóm chúng tôi ngồi hàng tuần với nhau, cố suy nghĩ ra xem công ty phải kinh doanh cái gì để có thể có tiền mà hoạt động tiếp."13 Họ đã suy nghĩ về rất nhiều sản phẩm khác nhau, từ xúp đậu ngọt đến các dụng cụ đánh golf cỡ nhỏ và thước gấp.14 Không chỉ như vậy, sản phẩm đầu tiên của Sony - nồi cơm điện - thậm chí đã không hoạt động được một cách suôn sẻ, và sản phẩm chính đầu tiên (máy ghi âm) thì thất bại trên thị trường. Trong những ngày đầu này, công ty đã tồn tại được bằng cách khâu các dây điện vào vải để làm nên miếng đệm tạo sức nóng, tuy thô kệch song lại bán được.15 Trong khi đó, người sáng lập ra hãng Kenwood, dường như đã có sẵn một loạt sản phẩm trong đầu vào thời điểm khởi nghiệp. Ông ta đặt tên cho công

ty của mình là Kasuga Wireless Electric Firm vào năm 1946, và kể từ lúc thành lập theo cuốn Japan Electronics Almanac, thì “Kenwood luôn là một hãng tiên phong trong công nghệ audio.”16

Giống như Ibuka và Hewlett, Sam Walton cũng có bước đầu kinh doanh mà không có một ý tưởng vĩ đại nào cả. Ông bước vào kinh doanh chỉ với mong muốn được tự làm chủ, và với một chút kiến thức (nhưng rất nhiều đam mê) về bán lẻ. Ông ta đã không hề thức dậy vào một buổi sáng và kêu lên “Eureka, tôi đã có một ý tưởng vĩ đại và giờ đây tôi sẽ thành lập một công ty!” Không hề là như vậy. Walton đã khởi sự năm 1945 với duy nhất một cửa hiệu nhỏ bán nhUng hàng vặt vãnh, ở một thị trấn nhỏ: Newport, Arkansas. “Tôi không hề có viễn cảnh nào về quy mô lúc khởi nghiệp - Walton sau này trả lời phỏng vấn của New York Times - nhưng tôi luôn luôn tin rằng, một khi chúng ta làm tốt công việc và phục vụ khách hàng tốt, thì sẽ không có một giới hạn nào cho quy mô phát triển của công ty cả!”17. Walton đã đi từng bước, phát triển từ một cửa hàng nhỏ bé lúc đầu thành một hệ thống siêu thị với “sáng kiến vĩ đại” về việc giảm giá cho khu vực nông thôn. Dường như đó là một quá trình tiến hóa hoàn toàn tự nhiên vào hai thập niên sau đó. Trong sản xuất tại Mỹ (Made in America), ông đã viết như sau:

Rất nhiều người có ấn tượng rằng Wal-Mart là một ý tưởng vĩ đại tự dưng xuất hiện ở tôi, và chính ý tưởng này đã biến thành một thành công ngay lập tức. Nhưng thực ra cửa hàng Wal-Mart đầu tiên chính là kết quả của tất cả những cố gắng của chúng tôi từ năm 1945 - một thí nghiệm nUa mà thôi, và cũng như mọi thành công khác, điều này tốn tới 20 năm để có thể có được.18

Trong khi đó Ames Stores (Công ty so sánh của Wal-Mart trong nghiên cứu), đã đi trước Sam Walton bốn năm trong việc giảm giá bán lẻ ở khu vực nông thôn. Khi lập ra Ames vào năm 1958, những người sáng lập là Milton và Irving Gilman đã có định hướng theo đuổi ý tưởng về giảm giá bán lẻ cho nông thôn ngay từ đầu. Họ tin rằng việc giảm giá sẽ thành công ở các thi trấn nhỏ và đã đạt doanh thu 1 triệu đôla ngay từ năm đầu hoạt động19 (Sam Walton chỉ giảm giá cho khu vực nông thôn vào năm 1962, trước đó ông chỉ đơn giản là vận hành một hệ thống các cửa hiệu nhỏ, đặt trên các đường phố chính)20. Mà cũng đâu chỉ riêng Ames là có khởi đầu tốt hơn Walton. Theo lời người viết tiểu sử của Walton là Vance Trimble thì “vào năm 1962, đã có rất nhiều nhà bán lẻ cũng làm như vậy (giảm giá). Chỉ có điều Walton đã làm điều đó tốt hơn bất kỳ ai khác.”

Như thế, HP, Sony và Wal-Mart đã đánh đổ một huyền thoại sai lầm về

nguồn gốc của các công ty thành công - huyền thoại miêu tả các công ty với những nhà sáng lập có tầm nhìn xa trông rộng, lập ra một công ty trên những ý tưởng to lớn và sự thấu hiểu thị trường. Huyền thoại này cho rằng các công ty thành công lớn thường bắt đầu trước hết bởi một ý tưởng tốt (về sản phẩm, công nghệ, thị trường), sau đó tiếp tục quỹ đạo phát triển của mình. Tuy nhiên, dù huyền thoại đó rất phổ biến và nghe có vẻ hết sức thuyết phục, nó cũng không chứng tỏ được đó là một hình mẫu chung cho việc lập ra các công ty hàng đầu.

Thật sự hầu như không có công ty hàng đầu nào trong nghiên cứu của chúng tôi khởi nghiệp bằng một ý tưởng vĩ đại hoặc một sản phẩm thành công. J. Willard Marriott lúc đầu chỉ có ý tưởng muốn kinh doanh, song kinh doanh ngành gì thì ông ta cũng chưa rõ! Cuối cùng ông ta đành quyết định khởi đầu bằng một ý tưởng duy nhất khả thi lúc đó: xin một giấy phép nhượng quyền và mở một cửa hàng bán thức uống không cồn, có hương vị rễ cây ở Washington D.c.21 Công ty Nordstrom đầu tiên chỉ là một tiệm bán giày ở Seattle, khi người chủ của nó - John Nordstrom, vừa từ Cuộc đổ xô đi tìm vàng (Gold Rush) ở Alaska trở về và không biết phải làm gì tiếp theo.22 Merck khởi nghiệp là một nhà nhập khẩu hóa chất từ Đức.23 Procter & Gamble lúc đầu là một trong số 18 cơ sở sản xuất xà bông và nến ở Cincinnati hồi năm 1837.24 Motorola khởi nghiệp là một cơ sở sửa chUa pin cho radio Sears.25 Philip Morris ban đầu là một cửa hiệu bán lẻ thuốc lá tại phố Bond, London.26

Hơn nUa, một số công ty hàng đầu trong nghiên cứu của chúng tôi, giống như Sony, thậm chí còn khởi đầu bằng những thất bại nặng nề. 3M thoạt tiên thất bại trong việc khai thác mỏ corundum, khiến giá trị cổ phiếu của công ty xuống tới mức “hai cổ phiếu đổi lấy... một cốc whiskey rẻ tiền”.27 Không biết làm gì, công ty đành quay sang sản xuất sản phẩm giấy nhám. Khởi đầu của công ty kém đến mức vị chủ tịch thứ hai của họ không có lương trong suốt... 11 năm đầu trong nhiệm kỳ của ông ta. Ngược lại, Norton Corporation (công ty so sánh của 3M) khởi đầu rất thành công với các sản phẩm cải tiến, thị trường liên tục phát triển, trong 15 năm đầu tiên luôn tạo ra lợi tức ổn định cho cổ đông, đồng thời tăng vốn lên đúng 15 lần.28

Chiếc máy bay đầu tiên của Bill Boeing đã thất bại nặng nề, và công ty của ông ta đã thực sự gặp khó khăn trong những năm đầu tiên đến mức phải chuyển sang kinh doanh đồ nội thất để tiếp tục tồn tại.29 Ngược lại Douglas Aircraft lại có khởi đầu hết sức thành công. Họ đã thiết kế ra chiếc máy bay đầu tiên trong lịch sử có thể bay liên tục từ bờ đông đến bờ tây của nước Mỹ, chở được một lượng hàng hóa lớn hơn trọng lượng của chính nó. Sau đó,

Douglas chuyển mẫu thiết kế này thành một loại oanh tạc cơ chở ngư lôi, bán cho Hải quân với số lượng lớn.30 Khác với Boeing, Douglas chưa bao giờ phải chuyển sang kinh doanh đồ nội thất để giU cho công ty tiếp tục tồn tại.31

Se-ri phim hoạt hình đầu tiên của Walt Disney - Alice ở xứ sở thần tiên (bạn đã bao giờ nghe tên đó chưa?) thất bại thảm hại trong các rạp chiếu bóng. Người viết tiểu sử của Disney là Richard Schickel viết rằng “nói chung là một tác phẩm sáo rỗng, kém cỏi, đơn giản chỉ là một truyện tranh vui được đưa lên phim...”32 Khác với Disney, Columbia Pictures thành công ngay từ lần ra mắt đầu tiên. Bộ phim Đáng thương hại hơn là khinh bỉ (1922) với chi phí 20.000 đô la đã thu được 130.000 đô la, giúp hãng có một lượng kinh phí dồi dào để làm thêm mười bộ phim thành công nUa trong vòng chưa đến hai năm sau đó.33

CHỜ ĐỢI MỘT “Ý TƯỞNG vĩ ĐẠI”

CÓ THỂ LÀ MỘT Ý TƯỞNG KÉM!

Theo nghiên cứu của chúng tôi, chỉ có ba công ty hàng đầu đã khởi nghiệp bằng một “ý tưởng vĩ đại” - một sản phẩm, dịch vụ đầu tiên mang tính đột phá và đem lại thành công, đó là Johnson & Johnson, GE và Ford. Thậm chí trong trường hợp của GE và Ford, chúng tôi còn nhận thấy những thiếu sót nhỏ trong ý tưởng của họ. Tại công ty GE, ý tưởng của Edison tỏ ra kém hơn ý tưởng của Westinghouse. Trong khi Edison theo đuổi hệ thống điện một chiều (DC), Westinghouse lại chủ trương phát triển các hệ thống điện xoay chiều, loại sau này đã hoàn toàn thắng thế trên thị trường Mỹ.34 Trong trường hợp của Ford, trái với những điều đồn đại bí ẩn, không phải Henry Ford đã có ý tưởng về loại xe Model T và sau đó thành lập công ty dựa trên ý tưởng này. Hoàn toàn ngược lại là khác! Ford chỉ có thể thành công với Model T vì đã có công ty trước đó như là một bước đệm rồi. Vào năm 1903, ông ta lập ra Ford Motor Company với tài năng về thiết kế xe hơi (đây là công ty thứ ba của ông trong ba năm), sau đó giới thiệu năm mẫu xe mới (Model A, B, c, F và K) trước khi tung ra Model T nổi tiếng vào năm 1908.35 Ford chỉ là một trong số... 502 công ty xe hơi được lập ra ở Mỹ trong khoảng thời gian từ 1900 đến năm 1908 - rõ ràng chẳng có khái niệm hay ý tưởng kinh doanh nào mới mẻ ở đây cả. Ngược lại, với các công ty hàng đầu, chúng ta thấy có 11 công ty so sánh có sự khởi đầu gắn liền với một khuôn mẫu ý tưởng vĩ đại nào đó: Ames, Burroughs, Colgate, Kenwood, McDonnell Douglas, Norton, Pfizer, R. J. Reynolds, Texas Instruments, Westinghouse, và Zenith.

Nói cách khác, chúng tôi nhận ra rằng nói chung các công ty hàng đầu không thường được bắt đầu bằng một ý tưởng vĩ đại như là các công ty so sánh, hơn thế nUa, họ cũng không có được những thành công kinh doanh ban đầu nhiều bằng các công ty so sánh. Trong số 18 cặp công ty được đem ra so sánh ở đây thì chỉ có ba cặp trong đó công ty hàng đầu có thành công ban đầu lớn hơn công ty so sánh của chúng, mười cặp với các công ty so sánh có bước khởi đầu nổi trội hơn rõ rệt, năm cặp còn lại thì không phân biệt được mức độ hơn kém. Có thể nói mối tương quan giữa thành công kinh doanh ban đầu và triển vọng phát triển thành một công ty hàng đầu, nhìn chung là tiêu cực. Một cách hình ảnh, về lâu dài thì như trong câu chuyện ngụ ngôn, Rùa sẽ về đích trước Thỏ.

(Hãy xem phụ lục 2 để biết chi tiết về nguồn gốc thành lập của các cặp công ty được nghiên cứu trong dự án. Chúng tôi khuyên độc giả nên coi qua phụ lục này ngay bây giờ!)

Nếu bạn là một nhà kinh doanh có tiềm năng, muốn lập nên một công ty thành công lâu dài mà chưa dám khởi động vì chưa có ý tưởng kinh doanh gì cụ thể, thì theo chúng tôi, bạn nên rũ bỏ khỏi tâm trí bạn cái huyền thoại sai lầm về “ý tưởng vĩ đại” đi. Thực tế chứng minh rằng lập công ty mà không bị ám ảnh bởi một ý tưởng cụ thể nào có khi lại tốt hơn. Tại sao? Bởi vì phương pháp dựa trên ý tưởng này sẽ làm bạn không thấy được rằng chính công ty mới là sáng tạo sau cùng và quan trọng nhất.

CHÍNH BẢN THÂN CÔNG TY MỚI LÀ SÁNG TẠO SAU CÙNG

Các khóa học về quản trị chiến lược và kinh doanh ở các trường kinh doanh đều nhấn mạnh tầm quan trọng của việc khởi sự kinh doanh bằng một ý tưởng tốt và một chiến lược sản phẩm / thị trường được xây dựng cẩn thận, sau đó tận dụng tốt các cơ hội mở ra trước mắt bạn. Thật ra những người lãnh đạo các công ty hàng đầu thường không nghĩ và làm như vậy! Trong nhiều trường hợp, hành động của họ trái ngược hẳn với những điều đang được giảng dạy tại các trường học về kinh doanh.

Do đó, ngay từ khi bắt đầu dự án này chúng tôi đã từ bỏ cách giải thích thành công của một doanh nghiệp dựa trên chiến lược kinh doanh, và xem xét điều này trên một góc nhìn mới: chuyển đổi từ cách nhìn công ty như là một phương tiện của sản phẩm sang cách nhìn sản phẩm như là một phương tiện của công ty. Chúng tôi phải phân biệt rõ ràng giữa việc “báo giờ” và việc “tạo đồng hồ”.

Hãy so sánh hai công ty GE và Westinghouse trong ngày đầu của họ. George Westinghouse là một nhà phát minh và lãnh đạo tài ba, có tầm nhìn xa trông rộng, đã từng lập ra 59 công ty khác nhau ngoài Westinghouse.36 Ông ta cũng hiểu rõ ràng hệ thống điện xoay chiều sẽ được sử dụng rộng rãi hơn điện một chiều của Edison (điều này thực tế đã chứng minh ông ta hoàn toàn đúng!).37 Trong khi đó, vị chủ tịch đầu tiên của GE là Charlers Coffin hoàn toàn không phát minh ra một sản phẩm nào cả. Nhưng ông ta đã tài trợ cho việc thành lập ra phòng thí nghiệm nghiên cứu GE, được mệnh danh là "Phòng thí nghiệm nghiên cứu công nghiệp đầu tiên ở Mỹ".37 George Westinghouse báo giờ, trong khi c. Coffin đã làm ra một cái đồng hồ. Sáng tạo lớn nhất của G. Westinghouse là hệ thống điện xoay chiều, trong khi sáng tạo lớn nhất của Coffin chính là công ty General Electric.

Thần may mắn luôn mỉm cười với nhUng ai kiên nhẫn, quyết tâm, điều này hoàn toàn đúng với nhUng nhà lãnh đạo thành công. NhUng người sáng lập ra các công ty hàng đầu là nhUng người sống theo phương châm: Không bao giờ đầu hàng, không bao giờ bỏ cuộc. Nhưng họ kiên trì theo đuổi điều gì? Đó chính là công ty của họ. Hãy sẵn sàng từ bỏ, làm mới hay tạo ra một ý tưởng (bản thân GE sau này đã từ bỏ hệ thống điện một chiều và chuyển sang điện xoay chiều), nhưng không bao giờ từ bỏ công ty. Nếu bạn đánh đồng thành công của một công ty với thành công của một ý tưởng cụ thể nào đó (rất nhiều doanh nhân nghĩ theo cách này), thì hoặc là bạn sẽ dễ dàng từ bỏ công ty nếu ý tưởng kia thất bại, hoặc là bạn sẽ bám víu mãi vào ý tưởng đó nếu nó thành công, ngay cả khi công ty cần chuyển hướng sang lĩnh vực kinh doanh khác. Nhưng nếu coi công ty là mục tiêu sau cùng, tối thượng, chứ không phải chỉ đơn thuần là việc thực thi một ý tưởng hay tận dụng một cơ hội thị trường, thì bạn sẽ có thể kiên trì đưa công ty vượt qua mọi ý tưởng - dù tốt hay xấu, thành công hay thất bại - hướng tới việc lập nên một thể chế to lớn và lâu bền.

Một ví dụ khác: công ty HP đã có khởi đầu rất khiêm tốn, gặp một loạt thất bại, các sản phẩm đầu tiên cũng thành công hết sức hạn chế. Tuy nhiên, hai nhà sáng lập Bill Hewlett và Dave Packard vẫn tiếp tục kiên trì mày mò, thử nghiệm cho đến khi tìm ra cách xây dựng một công ty thể hiện được các giá trị cốt lõi của họ, đạt được uy tín to lớn qua các sản phẩm hàng đầu. vốn học về kỹ thuật, lý ra họ hoàn toàn có thể theo đuổi mục đích của mình như là những kỹ sư, nhưng họ đã không làm như thế. Thay vào đó, họ chuyển từ việc thiết kế các sản phẩm sang việc thiết kế một tổ chức, tạo ra một môi trường giúp cho việc tạo ra những sản phẩm thành công. Giữa thập niên 1950, Bill Hewlett đã nói về quan niệm "tạo nên đồng hồ" trong một bài phát biểu nội bộ như sau:

Các kỹ sư của chúng tôi luôn làm việc ổn định. Điều này không phải ngẫu nhiên mà có. Kỹ sư là những người sáng tạo, do đó chúng tôi phải đảm bảo cho họ làm việc trong một môi trường ổn định, an toàn. Chúng tôi cũng đảm bảo các kỹ sư làm việc với HP có cơ hội trong dài hạn, có những dự án thích hợp để làm việc. Ngoài ra, chúng tôi cố gắng có sự giám sát thích hợp sao cho mỗi người trong số họ đều thoải mái và làm việc với hiệu suất cao nhất. Quy trình làm việc này là một trong những sản phẩm quan trọng nhất của chúng tôi, và chúng tôi sẽ thiết lập chương trình kỹ thuật tốt nhất từ trước đến nay. Nếu bạn cho là công ty chúng tôi đã hoạt động tốt rồi, thì xin hãy đợi hai, ba năm nUa, bạn sẽ thấy các nhân viên thuộc phòng nghiên cứu mới thành lập tạo ra sản phẩm, các nhà quản lý thì làm các công việc quản lý của họ. Khi đó công ty sẽ có những tiến bộ thật sự!

Dave Packard cũng nhắc lại việc định hướng này vào năm 1964, "vấn đề là ở chỗ làm thế nào tạo ra được môi trường làm việc giúp mọi người có khả năng sáng tạo. Tôi nghĩ rằng bạn sẽ phải mất rất nhiều công sức để suy nghĩ về cấu trúc của tổ chức nhằm tạo ra môi trường đó."39 Năm 1973 trong một cuộc phỏng vấn, người ta hỏi Packard xem đâu là quyết định về sản phẩm quan trọng nhất của ông. Câu trả lời của Packard không liên quan đến một sản phẩm cụ thể nào cả mà hoàn toàn là các quyết định về tổ chức: xây dựng một đội ngũ kỹ sư, chính sách áp dụng kỷ luật về tài chính, chương trình chia sẻ lợi nhuận, chính sách quản trị và nhân sự, triết lý quản trị kiểu HP, v.v... Người phỏng vấn đã đặt tiêu đề cho bài báo sau đó là Các nhà lãnh đạo của HP xây dựng công ty bởi sự thiết kế kỹ càng, còn sản xuất ra máy tính (một sản phẩm của HP) một cách tình cờ.40

Sáng tạo sau cùng, trên hết của Bill Hewlett và Dave Packard không phải là một sản phẩm cụ thể như mấy nghiệm dao động hay máy tính điện tử bỏ túi. Đó là công ty Hewlett-Packard, là đường lối HP (HP Way).

Giống như vậy, "sản phẩm" lớn nhất của Masaru Ibuka không phải là Walkman hay Trinitron, mà chính là công ty Sony và những điều mà nó đại diện. Sáng tạo lớn nhất của Walt Disney không phải là các bộ phim rất thành công của hãng, hay thậm chí là công viên Disneyland, mà đó chính là hãng Walt Disney và khả năng kỳ diệu của nó: đem lại niềm vui cho mọi người. Sáng tạo lớn nhất của Sam Walton là hệ thống Wal-Mart - một tổ chức áp dụng các khái niệm về bán lẻ trên quy mô lớn tốt hơn bất kỳ ai trên thế giới. Tài năng của Paul Galvin không nằm ở chỗ là một kỹ sư hay một nhà phát minh (bản thân ông là một người tự học, một nhà kinh doanh đã từng gặp thất bại, không hề được đào tạo chính quy về công nghệ)41, mà nằm ở việc ông ta đã hình thành nên một tổ chức kỹ thuật có khả năng luôn đổi mới mà

chúng ta biết tới dưới cái tên công ty Motorola. Cống hiến quan trọng nhất của William Procter và James Gamble không phải là một hay rất nhiều sản phẩm cụ thể của họ (tất cả chúng đều sẽ có lúc lỗi thời), mà là một tổ chức có khả năng thích nghi cao, với truyền thống, "di sản về tinh thần"42, niềm tin vào các giá trị cốt lõi được truyền qua nhiều thế hệ con người ở P&G.

Chúng tôi mong độc giả có sự thay đổi căn bản trong suy nghĩ ở điểm này: các bạn hãy nhìn bản thân công ty như là sự sáng tạo sau cùng, trên hết. Nếu bạn đang hoặc sẽ xây dựng, điều hành một công ty, thì sự thay đổi này sẽ có ảnh hưởng lớn đến cách sử dụng thời gian của bạn: bạn sẽ dành ít thời gian hơn cho việc suy nghĩ về một sản phẩm hay một chiến lược thị trường cụ thể, và dành nhiều thời gian hơn để suy nghĩ và thiết kế tổ chức. Điều đó cũng có nghĩa là bạn sẽ dành ít thời gian cho công việc "báo giờ", để thời gian và công sức cho việc "tạo ra đồng hồ" cho công ty của bạn.

Chúng tôi không nói rằng các công ty hàng đầu không bao giờ có các sản phẩm hay ý tưởng tuyệt hảo. Thật sự là họ có, và đa số họ coi các sản phẩm/dịch vụ là những đóng góp hữu ích và quan trọng cho cuộc sống của khách hàng. Các công ty này tồn tại để làm những điều có ích chứ không chỉ đơn thuần tồn tại như là một công ty mà thôi. Nhưng chúng tôi muốn nêu lên rằng dòng sản phẩm/ dịch vụ tuyệt hảo từ các công ty này có nguồn gốc căn nguyên là từ một tổ chức tuyệt hảo, chứ không phải từ điều gì khác. Hãy nhớ rằng mỗi sản phẩm, dịch vụ, ý tưởng, dù thành công đến đâu, đều sẽ có lúc lỗi thời. Nhưng một công ty hàng đầu sẽ không bao giờ lỗi thời, nó sẽ trường tồn bởi khả năng hên tục thay đổi và thích ứng qua nhiều thế hệ sản phẩm/dịch vụ kế tiếp nhau. (Cách thức thực hiện thành công điều này sẽ được trình bày chi tiết trong các chương tiếp theo).

Cũng như vậy, mọi nhà lãnh đạo và quản lý dù tài ba xuất chúng đến mấy cũng sẽ đến lúc qua đời. Nhưng một công ty hàng đầu sẽ không bao giờ chết, những sức mạnh tổ chức sẽ giúp nó vượt lên trên những phẩm chất lãnh đạo cá nhân, giúp nó tồn tại và phát triển qua nhiều thế hệ lãnh đạo kế tiếp nhau.

HUYỀN THOẠI VỀ NGƯỜI LÃNH ĐẠO UY TÍN, VĨ ĐẠI

Khi được hỏi về nguyên nhân chủ yếu cho thành công của những công ty hàng đầu, rất nhiều nhà quản lý và những sinh viên theo học ngành kinh doanh đã cùng có câu trả lời, đó là sự lãnh đạo tài ba. Những cái tên xuất chúng như G. w. Merck, s. Walton, w. Procter và J. Gamble, w. E. Boeing, R. w. Johnson, p. Galvin, B. Hewlett và D. Packard, c. Coffin, w. Disney, J. w. Marriott, J. J. Watson, J. Nordstrom đã được kể ra. Lý lẽ đưa ra là các nhà

lãnh đạo này đã thể hiện quyết tâm rất cao, vượt qua mọi trở ngại trong kinh doanh, thu hút được nhân tài về công ty, truyền cảm hứng cho nhân viên trong việc hướng tới mục tiêu chung, và thể hiện vai trò đầu tàu dẫn dắt công ty trong những thời khắc sống còn trong lịch sử của nó.

Nhưng - các bạn có để ý không - các đối thủ, các đồng sự của họ, ở các công ty so sánh, cũng đều như vậy cả. c. Pfizer, anh em nhà Gilman, w. Colgate, D. Douglas, w. Bristol, J. Myers, E. F. McDonald, p. Haggarty, G. Westinghouse, H. Cohn, H. Johnson, F. Melville - tất cả họ cũng đều đã thể hiện một cách tuyệt vời phẩm chất kiên trì, vượt qua mọi trở ngại, đều đã thu hút được nhân tài về cho công ty, đều đã đóng góp vai trò đầu tàu trong những thời khắc quyết định của công ty v.v... Một phân tích có hệ thống cho biết rằng các công ty so sánh trong những năm xây dựng và phát triển cũng đã có sự lãnh đạo tốt tương đương với các công ty hàng đầu (xem bảng A.3, phụ lục 3)

Một cách ngắn gọn, chúng tôi không tìm thấy nhUng chứng cứ hỗ trợ cho giả thiết rằng yếu tố lãnh đạo là quan trọng nhất cho nhUng giai đoạn then chốt của quá trình lập nên các công ty hàng đầu. vì thế, chúng tôi buộc phải từ bỏ một huyền thoại nUa, đó là huyền thoại về “khả năng lãnh đạo tài ba”, đơn giản bởi vì nó không đủ để giải thích cho sự khác biệt giữa các công ty hàng đầu và công ty so sánh.

Phong cách lãnh đạo tài ba không hề bắt buộc

Trước khi nêu ra sự khác biệt quan trọng giUa các nhà lãnh đạo, sáng lập các công ty hàng đầu và các công ty so sánh, chúng tôi muốn nói trước một hệ luận sau đây: một phong cách lãnh đạo tài ba, lôi cuốn không hề là điều bắt buộc để lập nên một công ty hàng đầu. Thực tế đã kiểm nghiệm điều này qua một số nhà lãnh đạo các công ty hàng đầu trong lịch sử.

Bạn có biết William McKnight là ai không? Ông ta có phải là một nhà lãnh đạo nổi tiếng không? Bạn đã đọc tiểu sử ông ta bao giờ chưa? Có lẽ cũng giống như nhiều người khác, bạn hầu như không biết gì về con người này cả. Năm 1993, ông ta không có tên trong danh sách những doanh nhân nổi tiếng của tạp chí Fortune,43 cũng không có tên trong cuốn Hoover's Handbook, một cuốn sách về lịch sử các công ty.44 Thậm chí ngay cả chúng tôi, khi bắt đầu công trình này, cũng không biết đến tên ông ta. Ấy thế mà công ty do McKnight lãnh đạo suốt 52 năm (với cương vị Tổng Giám đốc từ năm 1914 đến năm 1929, CEO từ năm 1929 đến năm 1949, và Chủ tịch từ năm 1949 đến năm 1966) lại rất nổi tiếng và giành được sự ngưỡng mộ rộng rãi của

giới doanh nhân toàn cầu, đó là công ty Minnesota, Mining and Manufacturing Co. (viết tắt là 3M). 3M thì nổi tiếng, còn McKnight thì không. Chúng tôi nghĩ rằng đây chính là điều McKnight mong muốn.

McKnight bắt đầu đi làm từ năm 1907, đã trải qua các vị trí trợ lý kế toán, kế toán chi phí, giám đốc kinh doanh trước khi trở thành Tổng Giám đốc. Chẳng có chứng cứ nào cho thấy ở ông ta một phong cách lãnh đạo lôi cuốn, thu hút cả. Trong cuốn sách lịch sử công ty (do chính 3M xuất bản), trong số gần năm mươi chỗ nói đến McKnight, chúng tôi chỉ thấy có một lần duy nhất nói đến tính cách của ông, theo đó mô tả ông ta là một người "ăn nói mềm mỏng, nhẹ nhàng".45 Còn theo cuốn tiểu sử của McKnight mô tả thì ông ta là một người biết lắng nghe, khiêm tốn, hơi quá khiêm nhường, ăn nói mềm mỏng, lặng lẽ, suy tư và nghiêm túc.46

McKnight không phải là nhà lãnh đạo duy nhất từ các công ty hàng đầu không thuộc tip các nhà lãnh đạo có sức lôi cuốn lớn. Nhà sáng lập Sony, ông Masaru Ibuka cũng là một người kín đáo, hay suy nghĩ và hướng nội.47 Bill Hewlett dễ làm người ta liên tưởng đến một trang chủ thân thiện, thực tế, hiền lành từ miền Iowa. Các nhà sáng lập Procter & Gamble thì có vẻ cứng nhắc, nghiêm nghị, đúng mực, kín đáo, thậm chí quá kín đáo đến mức lặng lẽ là khác.48 Bill Allen - CEO số một trong lịch sử Boeing - vốn là một luật sư, có vẻ bề ngoài rất hiền lành, thậm chí hơi rụt rè, bẽn lẽn, với nhUng nụ cười không thường xuyên trên môi.49 George w. Merk thì hết sức dè dặt và kiềm chế, những tính cách này trở nên điển hình với ông ta.50

Một vài nhà quản lý đã thật sự lúng túng và khó chịu khi họ đọc những cuôn sách, bài báo viêt vê phong cách lãnh đạo kinh doanh lôi cuốn, khéo léo, họ đặt ra câu hỏi "nếu tôi không có được phong cách lãnh đạo như thế thì sao?". Câu trả lời của chúng tôi là: cố để tạo ra một phong cách chỉ phí phạm thời gian và năng lượng mà thôi. Tính cách của một con người hình thành qua di truyền và những trải nghiệm, và chẳng có gì chứng minh được rằng khi bạn ở vào vị trí quản lý bạn có thể tự thay đổi phong cách của bạn cả.51 Quan trọng hơn cả, nghiên cứu của chúng tôi đã chỉ ra rằng: Bạn không cần phải có một phong cách như vậy.

Nếu bạn là nhà lãnh đạo có phong cách lôi cuốn, thu hút người khác sẽ rất tốt. Nếu không thì cũng chẳng sao, vì như thế là bạn sẽ có cùng phong cách với những người đã lập nên các công ty 3M, P&G, Sony, Boeing, HP, và Merk. Một nhóm... không tệ, đúng không?

Xin độc giả đừng hiểu sai ý của chúng tôi ở điểm này. Chúng tôi không nói

rằng những người lập nên những công ty hàng đầu là những nhà lãnh đạo tồi. Chúng tôi chỉ đơn giản nói rằng một phong cách lãnh đạo lôi cuốn, thu hút hoàn toàn không phải là điều kiện bắt buộc ở những công ty hàng đầu. (Thực sự chúng tôi còn có một số chứng cứ cho thấy một phong cách lãnh đạo hết sức lôi cuốn, tài ba dường như... không hợp với việc xây dựng một công ty hàng đầu, song du kiện về điều này chưa đủ nhiều và mạnh để đưa ra một khẳng định chắc chắn!). Chúng tôi chỉ muốn nhấn mạnh - và đây là nội dung chính của chương này - rằng cả hai loại công ty hàng đầu và công ty so sánh đều có những nhà lãnh đạo đủ mạnh ở giai đoạn xây dựng công ty, và dù họ có phong cách nào đi nữa thì điều này cũng không thể giải thích được sự vượt trội về sau của các công ty hàng đầu.

Chúng tôi không phủ nhận rằng vào các thời điểm quan trọng trong lịch sử, các công ty hàng đầu có những cá nhân xuất sắc ở các vị trí lãnh đạo. Đó là một thực tế. Hơn nUa, rõ ràng là một công ty không thể hên tục thành công chỉ với những nhà lãnh đạo "thường thường bậc trung". Tuy nhiên, như sẽ phân tích trong các chương sau, chúng tôi sẽ trình bày cho độc giả thấy rằng, so với các công ty so sánh, các nhà lãnh đạo ở các công ty hàng đầu đã làm tốt hơn công việc phát triển và sử dụng tài năng quản trị từ nội bộ công ty, vì thế những công ty này có sự kế thừa, sự liên tục (điều gì đó gần như là di truyền) về mức độ tuyệt hảo, hàng đầu của đội ngũ lãnh đạo trong một thời gian dài, qua nhiều thế hệ. Các thế hệ lãnh đạo xuất sắc nối tiếp nhau ở các công ty hàng đầu chính là kết quả của việc chính công ty là một tổ chức xuất sắc, chứ không phải vì điều gì khác.

Hãy xem trường hợp Jack Welch, CEO xuất sắc của GE vào những năm 1980 và đầu những năm 1990. Không thể phủ nhận Welch đã có vai trò hết sức to lớn trong việc hồi sinh cho GE, cũng như không thể phủ nhận năng lực, động cơ to lớn và cả tính cách lãnh đạo hết sức uy tín, thu hút người khác của ông ta. Nhưng quá chú ý vào điều đó sẽ làm chúng ta quên mất một điểm cơ bản: Welch trưởng thành từ GE, chính bản thân ông ta cũng là một sản phẩm của GE. Một cách nào đó, tổ chức GE có khả năng thu hút, gìn giữ, phát triển và lựa chọn ra nhà lãnh đạo Welch. GE đã thành công trước khi có Welch và sẽ còn tiếp tục thành công sau khi Welch ra đi. Welch không phải là CEO xuất sắc đầu tiên trong lịch sử của GE, mà cũng không phải là người cuối cùng. Vai trò của ông ta hoàn toàn không nhỏ, nhưng ông ta vẫn chỉ là một phận của toàn bộ lịch sử công ty GE. Việc chọn lựa ra Welch có nguồn gốc từ một kiến trúc công ty tốt - kiểu kiến trúc bắt nguồn từ sáng lập công ty Charles Coffin, người đã áp dụng phương pháp kiến trúc trong việc xây dựng công ty. (Chúng tôi sẽ còn trình bày kỹ hơn về Welch và công ty GE trong chương 8).

PHƯƠNG PHÁP KIẾN TRÚC: NHỮNG NGƯỜI TẠO RA ĐỒNG HỒ

Như đã xét trong trường hợp so sánh Charles Coffin và George Westinghouse, nghiên cứu đã chỉ ra sự khác biệt giữa hai nhóm những người sáng lập, và sự khác biệt này là tinh tế, khó nhận ra hơn nhiều so với một sự khác biệt thông thường giữa những nhà lãnh đạo “vĩ đại” và “không vĩ đại”. Theo chúng tôi, khác biệt ở đây là về tính định hướng: những người sáng lập các công ty hàng đầu có định hướng về tổ chức mạnh hơn những người ở các công ty so sánh. Chúng tôi muốn thay từ “lãnh đạo” ở các công ty hàng đầu này bằng những tên gọi đúng đắn hơn, như “kiến trúc sư”, “người tạo đồng hồ” (khác biệt quan trọng tiếp theo là loại “đồng hồ” mà họ tạo ra - đây là chủ đề của những chương tiếp theo). Các ví dụ cụ thể sau đây sẽ minh họa rõ nét hơn về phương pháp mang tính “kiến trúc” hay “tạo ra đồng hồ” này.

Các cặp so sánh: Citicorp và Chase

James Stillman, Giám đốc Citicorp từ 1891 đến 1909 và Chủ tịch cho đến năm 1918, tập trung vào việc phát triển tổ chức nhằm theo đuổi mục tiêu xây dựng một ngân hàng tầm cỡ quốc gia hùng mạnh.52 Ông đã chuyển ngân hàng từ một hãng nhỏ hẹp thành một tập đoàn hoàn toàn hiện đại. Ông giám sát ngân hàng khi lập ra các văn phòng mới, thực hiện một cấu trúc tổ chức phân quyền với nhiều phòng ban bộ phận, lập ra một Ban giám đốc mạnh mẽ với các CEO hàng đầu, đề ra các chương trình đào tạo quản trị và tuyển dụng từ rất sớm (sớm hơn Chase 30 năm).53 Một đoạn trích từ Citibank 1812-1970 dưới đây mô tả cách thức mà Stillman đã thiết kế, xây dựng nên một thể chế có thể phát triển lâu dài, vượt qua khỏi phạm vi cuộc đời của chính ông ta:

Stillman có ý định muốn National City [tiền thân của Citicorp] luôn giU được vị trí là ngân hàng lớn và mạnh nhất nước Mỹ ngay cả sau khi ông ta qua đời. Đê’ làm được điều đó, ông ta tiến hành xây dựng ngân hàng với một đội ngũ những người có cùng chung hoài bão và tinh thần kinh doanh, những người mong muốn và có thể lập nên một tổ chức. Khi đó, ông ta có thể bước sang một bên và để cho họ điều hành ngân hàng.

Trong một lá thư gửi cho mẹ, Stillman đã viêt vê quyêt định rút lui khỏi vai trò Chủ tịch, nhằm làm cho ngân hàng có thể dễ dàng phát triển vượt qua ông ta như sau:

Trong hai năm qua, con đã chuẩn bị để chỉ còn đảm nhận một vị trí tư vấn tại ngân hàng, đồng thời rút lui khỏi cuộc bầu cử lại vào vị trí lãnh đạo chính

thức. Con nghĩ điều đó là khôn ngoan, nó không chỉ giải phóng con khỏi những trách nhiệm cụ thể, mà còn tạo cơ hội cho những phụ tá của con tạo nên tên tuổi cho riêng họ và đặt nền móng cho những tiềm năng phát triển to lớn hơn nUa trong tương lai.54

Trong khi đó, đồng sự của Stillman tại Chase là Albert Wiggin, Giám đốc từ 1911-1929, lại không hề muốn ủy thác điều gì cho ai cả. Quyết đoán, đầy tham vọng, không hề có óc hài hước, mối quan tâm hàng đầu của Wiggin dường như là nâng cao địa vị và uy tín của mình. Tham gia vào Hội đồng quản trị của... 50 công ty khác nhau, ông ta điều hành Chase với một bàn tay sắt, cực kỳ tập quyền, đến mức tạp chí Business Week đã phải viết “Ngân hàng Chase là Wiggin, và Wiggin chính là Chase”.55

Wal-Mart và Ames

Không ai nghi ngờ về việc Sam Walton là một nhà lãnh đạo có sức hút và uy tín lớn đối với nhân viên. Không ai không ấn tượng trước hình ảnh ông ta nhảy múa trên phố Wall Street với các vũ công náo nhiệt, hay khi ông ta đứng trên quây hàng và cùng hàng trăm nhân viên hô vang các khẩu hiệu của công ty. Quả thực Sam Walton có một cá tính độc nhất vô nhị, một phong cách lãnh đạo tuyệt vời. Tuy nhiên, có hàng ngàn người khác củng có tính cách tương tự mà lại chẳng thể nào tạo nên được một tập đoàn thành công như Wal-Mart.

Điều khác biệt cơ bản giữa s. Walton và các nhà lãnh đạo công ty Ames nằm ở chỗ ông ta mang phong cách kiểu “kiến trúc sư” nhiều hơn, đóng vai trò “tạo ra đồng hồ” nhiều hơn. Ngay khi mới ngoài 20 tuổi, Walton đã không chú ý nhiều đến phong cách cá nhân, ông ta tập trung phần lớn đời mình cho việc xây dựng và phát triển tổ chức Wal-Mart.56 Chính Walton đã thừa nhận điều này trong tác phẩm Sản xuất tại Mỹ.

Điều ít ai nhận ra [kể cả một số giám đốc của công ty vào thời điểm đó] chính là việc ngay từ đầu chúng tôi đã luôn cố gắng trở thành những người vận hành tốt nhất, nhUng nhà quản lý chuyên nghiệp nhất! Rõ ràng là tôi có tính cách và phẩm chất của một nhà tổ chức. Nhưng bên cạnh phẩm chất đó, tôi luôn có tâm hồn của một kẻ thừa hành, một người thực hiện, luôn muốn làm cho công việc tốt hơn, tốt hơn nUa, tốt nhất trong chừng mực có thể... Tôi không bao giờ chỉ quan tâm đến mục tiêu trước mắt, tôi luôn muốn xây dựng nên một tập đoàn bán lẻ tốt nhất mà tôi có thể.57

Ví dụ, Walton luôn đánh giá cao nhUng thay đổi, thử nghiệm, và những tiến

bộ hên tục. Không chỉ đơn thuần là rao giảng những giá trị này, ông ta đã tạo ra một cơ chế tổ chức cực kỳ vững chắc để thúc đẩy, truyền cảm hứng cho những thay đổi và tiến bộ. sử dụng quan điểm “Cửa hàng bên trong cửa hàng”, Walton đã cho các nhà quản lý cửa hàng của tập đoàn thẩm quyền cần thiết và sự tự do để họ điều khiển các cửa hàng như là của riêng bản thân họ.58 Ông ta trao những phần thưởng bằng tiền và tuyên dương công khai đối với những ai có sáng kiến, biện pháp cắt giảm chi phí và nâng cao dịch vụ có thể áp dụng tại những cửa hàng khác nhau. Ông ta tổ chức các cuộc thi khuyến khích mọi người, tăng tính sáng tạo, tăng doanh số bán hàng. Ông cũng có ý tưởng tổ chức các buổi họp định kỳ để bàn việc áp dụng các cải tiến mới trong bán hàng, hay các buổi họp vào sáng thứ bảy hàng tuần, trong đó luôn nêu ra và tuyên dương một nhân viên có thành tích tốt nhất. Việc chia sẻ lợi nhuận và bán cổ phần cho nhân viên đã thực sự tạo ra động lực cho nhân viên tìm kiếm các ý tưởng mới, từ đó làm lợi cho toàn công ty. Các ý kiến, ý tưởng của nhân viên đều được đăng tải trong tạp chí nội bộ của Wal-Mart. Thậm chí họ còn đầu tư xây dựng cả một hệ thống “truyền thanh qua vệ tinh” nhằm “nói lên tất cả mọi điều về công ty càng sớm càng tốt”. Năm 1985, nhà phân tích chứng khoán A. G. Edwards đã mô tả sự vận hành của “chiếc đồng hồ” Wal-Mart như sau:

Nhân viên làm việc trong một môi trường nơi mà sự thay đổi được khuyến khích. Ví dụ, nếu một nhân viên thuộc một cửa hàng nào đó có những đề nghị liên quan đến việc bán hàng hoặc tiết kiệm chi phí, những ý tưởng đó sẽ mau chóng được phát tán. Với hơn 750 cửa hàng và trên 80.000 nhân viên có tiềm năng đưa ra những ý tưởng như vậy, thì việc tăng doanh số liên tục, giảm chi phí và tăng năng suất là những điều hoàn toàn có thể hiểu được.59

Trong lúc Walton tập trung vào việc xây dựng một tổ chức có thể tự mình thay đổi và phát triển thì các nhà lãnh đạo tại công ty Ames lại thực hiện tất cả những thay đổi từ bên trên, quy định rõ những điều một quản lý cửa hàng cần làm, không tạo điều kiện cho các sáng kiến được phát sinh.60 Trong khi Walton đã đào tạo và chuẩn bị cho mình một người kế thừa xứng đáng là David Glass thì anh em nhà Gilman lại không làm được điều đó, cuối cùng để công ty rơi vào tay người ngoài, không cùng triết lý kinh doanh với họ.61 Trong khi Walton đã chuyển giao trọn vẹn định hướng “tạo đồng hồ” cho những người kế nhiệm thì các thế hệ CEO tiếp theo của Ames lại vội vã và liều lĩnh trong việc mua lại các công ty khác, đơn thuần tìm kiếm sự tăng trưởng thuần túy về quy mô (mua lại 388 cửa hàng của Zayre cùng một lúc). David Glass nói về bí quyết chủ yếu cho một thành công của Wal-Mart bằng câu tuyên ngôn “Các nhân viên của chúng tôi sẽ tìm ra cách giải quyết” và “Các nhân viên của chúng tôi không bao giờ đầu hàng”.62 Cùng lúc đó, các

CEO của Ames tuyên bố: "Câu trả lời thực sự và vấn đề duy nhất chính là thị phần".63

Và một kết cục buồn đã đến trong một bài báo trên tạp chí Forbes vào năm 1990: "Đồng sáng lập ra Ames, Herbert Gilman đã thấy công trình sáng tạo của ông bị hủy hoại".64 Cùng lúc đó, Sam Walton qua đời với một niềm tin rằng sáng tạo của đời ông, tập đoàn Wal-Mart vẫn tiếp tục phát triển trường tồn, mạnh mẽ hơn bao giờ hết. Biết rằng mình khó có thể sống tới năm 2000, nhưng không bao lâu trước khi qua đời năm 1992, ông đã xác định những mục tiêu chủ chốt cho công ty, cho tới năm 2000! Điều này cho thấy ông ta đã tin tưởng như thế nào vào khả năng tồn tại và phát triển độc lập của công ty trong tương lai, ngay cả khi ông không còn nữa.

Motorola và Zenith

Người sáng lập Motorola - Paul Calvin luôn luôn mơ ước về việc xây dựng được một công ty vĩ đại và trường tồn.65 Người kiến trúc sư của một trong những công ty công nghệ thành công nhất trong lịch sử này vốn không hề là dân kỹ thuật nhưng ông ta đã tuyển dụng được những kỹ sư giỏi nhất. Ông khuyến khích tranh luận, bất đồng, dành cho nhân viên sự tự do trong các hành động của mình. Ông đưa ra các thách thức, trao trách nhiệm lớn cho mọi nhân viên, khuyến khích tổ chức và các thành viên của nó học hỏi và tiến bộ từ những sai lầm. Người viết tiểu sử của Galvin đã viết: "Ông không phải là nhà phát minh mà là một nhà xây dựng mà thiết kế của ông là những con người". Còn con trai của ông, Robert w. Galvin nói: "Cha tôi luôn thúc giục tìm đến con người với những đóng góp sáng tạo về lãnh đạo của họ... Ông đã suy nghĩ về việc kế thừa trong quản lý từ rất sớm. Điều hài hước là ở chỗ ông không hề lo lắng rằng mình sẽ mất quyền lực. Mối quan tâm duy nhất của ông là công ty [chúng tôi nhấn mạnh]".66

Ngược lại, người sáng lập Zenith, Commander Eugene F. McDonald (con), không hề có một kế hoạch nào cho sự kế thừa, do đó, công ty lâm vào khủng hoảng người lãnh đạo sau cái chết bất ngờ của ông ta năm 1958.67 McDonald thực sự là một nhà lãnh đạo tài ba, chủ yếu dẫn dắt và điều khiển công ty bằng cá tính độc đáo của ông ta. Ông ta thực sự là bộ não của Zenith, một người vô cùng tự tin vào các quyết định và phán xét của mình,68 yêu cầu tất cả mọi người (trừ nhUng người bạn thân nhất) gọi mình là "Commander". Là một người ham mê thử nghiệm với các ý tưởng và phát minh của chính mình, thái độ cứng rắn của McDonald suýt nữa đã khiến Zenith mất đi cơ hội đối với sản phẩm tivi.69 Sau đây là một đoạn viết về lịch sử công ty:

Tính cách khoa trương của McDonald được thể hiện ngay trong phong cách quảng cáo của công ty. Phong cách này kết hợp với một tài năng về cải tiến và khả năng nắm bắt được những thay đổi trong sở thích của khách hàng khiến cho trong suốt ba thập kỷ, đối với công luận thì McDonald chính là Zenith.70

Hai năm rưỡi sau cái chết của McDonald, tạp chí Fortune bình luận: "[Zenith] vẫn đang phát triển và gặt hái lợi nhuận từ những ảnh hưởng và động lực của nhà lãnh đạo đã quá cố - hình ảnh của McDonald vẫn là một cái bóng quá lớn đối với công ty. Tuy nhiên, tương lai của Zenith sẽ tùy thuộc vào khả năng thích ứng của công ty trong những điều kiện mới - những điều kiện mà McDonald chưa biết tới bao giờ". Còn đây là lời của một đối thủ cạnh tranh: "Theo thời gian, Zenith sẽ còn phải nhớ đến McDonald nhiều hơn nữa".

Calvin và McDonald chết cách nhau 18 tháng (11-1959 và 5-1958). Nhưng sau đó, Motorola tiếp tục tiến bước thành công vào những kỷ nguyên mới của công ty. Còn Zenith suy sụp tới mức đến năm 1993, công ty không bao giờ có thể lấy lại được năng lượng và ngọn lửa sáng tạo từng có trong thời kỳ McDonald.

Walt Disney & Columbia Pictures

Hãy thử dừng lại và suy nghĩ thật nhanh về Disney. Điều gì sẽ xuất hiện trong đầu bạn? Bạn có thể nghĩ về một hình ảnh hoặc một nhóm hình ảnh gắn với Disney hay không? Giờ hãy làm điều tương tự với Columbia Pictures - hình ảnh gì xuất hiện trong đầu bạn? Đa số mọi người đều có thể nghĩ ngay ra hàng loạt hình ảnh hên quan đến Disney, nhưng rõ ràng điều tương tự là không thể với Columbia Pictures.

Walt Disney đã để lại dấu ấn cá nhân to lớn tại công ty: Chính ông là cha đẻ của rất nhiều sản phẩm xuất sắc nhất của Disney như Nàng Bạch Tuyết (bộ phim hoạt hình dài đầu tiên trên thế giới), chuột Mickey, câu lạc bộ chuột Mickey, Disneyland và Trung tâm EPCOT. Ông rõ ràng là một người báo giờ xuất sắc. Nhưng dù như vậy đi chăng nUa thì khi so sánh với người đồng sự tại Columbia Pictures - Harry Cohn - Walt vẫn là một người tạo đồng hồ hoàn hảo hơn.

Cohn "xây dựng hình ảnh bản thân như là một bạo chúa, luôn để sẵn một cái roi ngựa nơi bàn làm việc, thường xuyên cầm và bẻ cong cái roi để nhấn mạnh điều gì đó. Thành công của Columbia chủ yếu là do nhUng phương

pháp của Cohn".71 Một nhà quan sát lễ tang của ông ta năm 1958 đã bình luận rằng 1.300 người có mặt "không phải đến để từ biệt Cohn mà chỉ để chắc chắn rằng... ông ta đã chết". Chúng tôi không thấy có bằng chứng nào về sự quan tâm đến nhân viên của Cohn. Ông ta cũng không bao giờ làm gì để phát triển khả năng dài hạn hoặc xây dựng hình ảnh của Columbia Pictures như là một thể chế thật sự.

Rõ ràng Cohn quan tâm trước hết đến việc trở thành một ông trùm điện ảnh ở Hollywood (ông là người đầu tiên ở Hollywood đảm nhận hai chức vụ chủ tịch và nhà sản xuất cùng một lúc), hầu như không quan tâm đến chất lượng và danh tiếng của Columbia Pictures Company.72 Động cơ cá nhân của Cohn có thể đưa Columbia Pictures phát triển trong nhiều năm, nhưng không thể nào dẫn dắt và truyền cảm hứng cho công ty sau khi ông ta qua đời. Khi Cohn chết, công ty mau chóng lạc lối, được cứu thoát năm 1973, và sau cùng bị bán cho Coca-Cola.

Ngược lại, Walt Elias Disney, ngay trong ngày cuối đời trên giường bệnh, vẫn tiếp tục nghĩ cách để phát triển Disney World ở Florida.73 Walt có thể chết, nhưng khả năng đem lại niềm vui, nụ cười và cả những giọt nước mắt cho trẻ em và mọi người của Disney sẽ không bao giờ chết. Trong suốt cuộc đời mình, Walt Disney dành sự quan tâm đến việc phát triển công ty và những khả năng của nó hơn nhiều so với Cohn tại Columbia. Cuối những năm 1920, ông ta trả lương cho các nhân viên nhiều hơn chính bản thân mình.74 Đầu những năm 1930, ông mở các lớp học về nghệ thuật cho các họa sĩ phim hoạt hình, mở một vườn thú nhỏ ngay tại nơi làm việc để giúp các họa sĩ cải thiện kỹ năng vẽ động vật, liên tục đầu tư và phát triển những công nghệ làm phim hoạt hình mới nhất. Cuối những năm 1930, ông là người đầu tiên trong ngành công bố chế độ khen thưởng hấp dẫn để thu hút các tài năng về công ty. Trong thập niên 1950, ông mở chương trình đào tạo cho nhân viên mang tên "Bạn là Người Tạo ra Niềm vui". Trong thập niên 1960, ông thành lập Disney University nhằm mục đích đào tạo, định hướng và truyền bá các tư tưởng của công ty. Những điều này thì Harry Cohn không bao giờ làm.

Tất nhiên, Walt không "tạo đồng hồ" như các nhà lãnh đạo khác trong nghiên cứu của chúng tôi. Sự thật là công ty đã suy yếu trong gần 15 năm sau cái chết của ông ta, khi các thành viên công ty chạy tới chạy lui hỏi nhau: "Trong trường hợp này, Walt sẽ làm gì?".75 Nhưng các bằng chứng cho thấy rằng không giống Cohn, Walt đã tạo ra một thể chế to lớn hơn chính bản thân mình, một thể chế có thể tiếp tục phát triển nhiều năm sau khi ông ta qua đời. Cùng thời gian Columbia không còn tồn tại như một thực thể

độc lập, Walt Disney Company đã có một cuộc chiến đấu thành công trước một kế hoạch mua lại. Các nhà quản lý và các thành viên gia đình Disney có thể dễ dàng kiếm được hàng triệu đôla lợi nhuận cổ phiếu nếu việc mua lại đó thành công. Nhưng với họ Disney phải được tồn tại như một thực thể độc lập. Trong lời giới thiệu cho cuốn sách Tàn phá vương quốc thần thoại (miêu tả chi tiết về vụ việc này), John Taylor viết:

Việc chấp nhận lời đề nghị mua lại là điều gì đó không thể tưởng tượng nổi. Walt Disney Corporation không phải là một công ty bình thường lập ra chỉ để tìm kiếm lợi nhuận tối đa cho các cổ đông. Disney cũng không đơn thuần là một thương hiệu... Các nhà lãnh đạo công ty coi Disney là một lực lượng góp phần tạo nên thế giới tưởng tượng của trẻ em toàn cầu. Tổ chức này đã trở thành một phần của văn hóa Mỹ. Họ đã tin tưởng và thực hiện một sứ mạng quan trọng không kém việc tìm kiếm lợi nhuận, đó là sứ mạng tôn vinh các giá trị Mỹ.

Như thế, Disney tiếp tục vững bước tiến lên trong thập niên 1980 và 1990, một lần nữa thắp sáng ngọn lửa truyền thống của Walt mấy chục năm về trước. Ngược lại, công ty của Cohn chẳng có gì để mà gìn giữ, bảo tồn cả. Chẳng có ai cảm thấy Columbia phải luôn được duy trì như là một thể chế riêng biệt. Nếu các cổ đông có thể thu được nhiều tiền hơn nếu bán công ty này đi, thì chắc họ cũng đã làm điều đó rồi.

THÔNG ĐIỆP CHO CÁC CEO, CÁC NHÀ QUẢN LÝ, CÁC NHÀ KINH DOANH

Một trong những bước quan trọng nhất bạn cần làm để xây dựng được một công ty trường tồn chính là sự thay đổi về cách nhìn, chứ không phải là một hành động cụ thể nào cả. ở những chương tiếp theo chúng tôi sẽ tiếp tục trình bày những phát hiện mới hên quan đến các hành động, các bước đi cụ thể. Tuy nhiên, để có thể tận dụng tối đa những điều này, bạn cần phải có một khuynh hướng suy nghĩ đúng đắn. Và đó chính là điều mà chương 2 này muốn gửi đến các bạn. Chúng tôi chỉ yêu cầu, đòi hỏi các bạn có sự thay đổi triệt để, sự thay đổi mang tính cách mạng trong suy nghĩ.

Trước cuộc cách mạng khoa học của Newton, người ta giải thích thế giới xung quanh một cách đơn giản rằng Thượng đế tạo ra mọi thứ, Chúa là một thế lực toàn năng. Nhưng vào thế kỷ XVII, người ta đã nói: “Không, không phải vậy. Điều Thượng đế làm chỉ là đặt vào một thế giới với những nguyên tắc, và chúng ta phải khám phá ra những nguyên tắc ấy. Thượng đế không tạo ra mọi quyết định. Ngài chỉ tạo ra những quá trình và những nguyên

tắc".76 Từ thời điểm đó, con người bắt đầu tìm kiếm những động lực cơ bản, những nguyên tắc cho toàn hệ thống. Đó chính là cuộc cách mạng của Newton.

Một cách tương tự, cuộc cách mạng của Darwin cũng cho chúng ta một sự thay đổi to lớn trong suy nghĩ về các loài sinh vật và lịch sử tự nhiên - sự thay đổi này cũng đem lại những kết quả tương tự như những điều ta thấy ở các công ty hàng đầu. Trước thời Darwin, người ta cho rằng Thượng đế tạo ra các loài sinh vật riêng biệt, mỗi loài có một vai trò riêng trong thế giới: gấu Bắc cực có màu trắng, mèo kêu gừ...gừ.., chim cổ đỏ có ngực màu đỏ vì Thượng đế đã tạo ra như vậy. Con người có nhu cầu giải thích thế giới xung quanh bằng các giả định có ai đó đã sắp xếp mọi việc cho phù hợp với hệ thống sinh thái của chúng ta. Nhưng theo các nhà sinh vật học thì mọi việc không diễn ra như vậy. Thay vì kể rõ ra rằng loài chim cổ đỏ có cái cổ màu đỏ (nói giờ - time telling), chúng ta suy nghĩ về một quá trình tiến hóa (gen di truyền, DNA, khác biệt và đột biến gen, chọn lọc tự nhiên) cuối cùng đã tạo nên loài chim cổ đỏ với hình dáng như trên để thích nghi hoàn toàn với hệ sinh thái bên ngoài.77 Vẻ đẹp và các chức năng của thế giới tự nhiên bắt nguồn từ một quá trình tiềm ẩn, một cơ chế tinh tế và phức tạp của một cái "đồng hồ" hoàn hảo nhất.

Tương tự như vậy, chúng tôi mong các bạn thấy được thành công của các công ty hàng đầu - ít nhất là một phần - xuất phát từ các quá trình tiềm ẩn và các động cơ cốt lõi bên trong các tổ chức, không hề là kết quả của một ý tưởng vĩ đại hay một nhà lãnh đạo với những quyết định vĩ đại nào hết. Nếu bạn muốn xây dựng và quản lý một công ty, chúng tôi mong bạn nghĩ về việc xây dựng một sản phẩm hàng đầu, tìm kiếm những phẩm chất lãnh đạo hàng đầu ít đi, và hãy nghĩ nhiều hơn về việc hình thành một tổ chức hàng đầu cũng như các đặc tính cần thiết của nó.

Thật sự chúng tôi yêu cầu ở bạn một sự thay đổi căn bản trong suy nghĩ, tương tự như những thay đổi cần thiết để... lập ra nước Mỹ vào hồi thế kỷ XVIII. Trước khi có những thay đổi mang tính cách mạng trong tư duy chính trị ở thế kỷ XVII và XVIII, người ta cho rằng sự phồn thịnh của một quốc gia châu Âu phụ thuộc phần lớn vào vị quân vương của quốc gia đó. Nếu vị quân vương đó vĩ đại, là một nhà lãnh đạo khôn ngoan thì quốc gia đó sẽ trường thịnh.

Bây giờ chúng ta sẽ so sánh khuôn mẫu nói trên với phương pháp được sử dụng khi lập ra nước Mỹ. Câu hỏi quan trọng nhất ở Hội nghị Lập hiến 1787 không phải là "Ai sẽ là Tổng thống? Ai sẽ lãnh đạo? Ai là người khôn ngoan

nhất?". Ngược lại, những người sáng lập ra nước Mỹ tập trung vào các câu hỏi như sau: "Cần có những quá trình như thế nào để có những Tổng thống tốt sau khi tất cả chúng ta ở đây đều đã qua đời? Chúng ta muốn xây dựng một đất nước lâu dài như thế nào? Quốc gia này dựa trên nguyên tắc nào để vận hành? cần xây dựng những hướng dẫn và cơ chế nào để xây dựng được đất nước mà chúng ta mong ước?".

Thomas Jefferson, James Madison và John Adams đều không phải là những nhà lãnh đạo hàng đầu theo phong cách: "Tất cả phụ thuộc vào tôi"!78 Ngược lại họ tạo ra một bản Hiến pháp, theo đó họ và tất cả những người lãnh đạo trong tương lai phải phụ thuộc vào nó. Họ tập trung vào việc xây dựng một đất nước, từ bỏ hình mẫu về một quân vương! Họ theo phương pháp kiến trúc, thực sự là những người "tạo ra đồng hồ".

Nhưng xin lưu ý, đây không phải là một cái đồng hồ theo cơ chế lạnh lùng theo kiểu Newton hay Darwin, mà chiếc đồng hồ này được lập nên trên ý tưởng và giá trị của con người, được lập nên trên nhu cầu và cảm hứng của con người. Đó là cái đồng hồ với một tinh thần cụ thể.

Và điều đó dẫn chúng tôi đến cột trụ thứ hai trong các kết quả tìm kiếm được: không chỉ đơn thuần làm nên một cái đồng hồ bất kỳ, cần tạo ra một loại đồng hồ riêng biệt. Mặc dù kích cỡ, kiểu dáng, cơ chế và nhiều thuộc tính khác của những chiếc đồng hồ này có thể khác nhau ở mỗi công ty hàng đầu, chúng tôi vẫn có thể nhận thấy chúng đều chia sẻ một số đặc điểm chung nhất định. Chúng tôi sẽ lần lượt miêu tả những đặc điểm đó trong các chương tiếp theo của cuốn sách này. Lúc này, điều quan trọng bạn cần nhớ là: một khi bạn đã thay đổi quan điểm từ "báo giờ" sang "tạo đồng hồ", thì hầu hết những điều cần thiết để tạo nên một công ty hàng đầu đều có thể học được. Chẳng cần ngồi chờ cơ hội hay một ý tưởng vĩ đại nào cả. Cũng không cần tin vào quan điểm sai lầm rằng cần có một nhà lãnh đạo vĩ đại để có được một công ty thành công. Không có gì là bí mật ở đây cả. Thật ra, một khi bạn và những người cộng tác với bạn đã học và nắm được những điều cơ bản, thì hoàn toàn bạn có thể bắt đầu công việc tạo nên một công ty hàng đầu.

NÓI KHÔNG VỚI CHỮ "HOẶC" (NÓI CÓ VỚI CHỮ "VÀ")

Bạn có thể thấy rằng chúng tôi sẽ thường xuyên sử dụng biểu tượng âm-dương trong triết học Trung Quốc trong phần còn lại của cuốn sách này. Chúng tôi có chủ ý sử dụng biểu tượng này nhằm phản ánh một đặc tính quan trọng của các công ty hàng đầu: Họ không bao giờ đồng ý với chữ

HOẶC - một quan điểm duy lý không chấp nhận các nghịch lý, không chấp nhận hai yếu tố hay ý tưởng trái ngược cùng đồng thời tồn tại. Quan điểm này bắt người ta tin rằng một vật phải là A hoặc B, chứ không thể là cả hai. Có thể thấy quan điểm này trong những câu sau:

♦ Bạn có thể thay đổi HOẶC ổn định.

♦ Bạn có thể bảo thủ HOẶC táo bạo.

♦ Bạn có thể chọn chi phí thấp HOẶC chất lượng cao.

♦ Bạn có thể cho phép nhân viên tự quản và sáng tạo, HOẶC có được sự nhất quán và quản lý.

♦ Bạn có thể đầu tư cho tương lai HOẶC phát triển trong ngắn hạn.

♦ Bạn có thể áp dụng kế hoạch HOẶC mò mẫm tìm cơ hội.

♦ Bạn có thể đem lại lợi nhuận cho các cổ đông HOẶC tạo ra các phúc lợi cho xã hội.

♦ Bạn có thể mang phẩm chất lý tưởng (thúc đẩy bởi các giá trị) HOẶC thực dụng (thúc đẩy bởi lợi nhuận).

Thay vì chịu ảnh hưởng bởi quan niệm này, các công ty hàng đầu luôn áp dụng chữ VÀ - một quan niệm cho phép người ta có được cả hai cực đối lập cùng một lúc. Thay vì phải chọn lựa A hoặc B, họ sẽ tìm cách để có được cả A và B. Khi chúng ta đi vào chi tiết ở các chương tiếp theo, các bạn, giống như chúng tôi, cũng sẽ gặp phải hàng loạt nghịch lý, mâu thuẫn trong các công ty hàng đầu, ví dụ như:

Một mặt: Tuy nhiên, mặt khác:

có những mục tiêu vượt ra ngoài lợi nhuận VÀ vẫn theo đuổi lợi nhuận

có tư tưởng cốt lõi cố định VÀ vẫn có những thay đổi

và chuyển động đáng kể

bảo thủ đối với tư tưởng cốt lõi VÀ táo bạo, chấp nhận rủi ro

có hoài bão, định hướng và tầm VÀ mò mẫm, thử nghiệm tìm

nhìn xa cơ hội

có hệ thống các mục tiêu VÀ quá trình phát triển tiến hóa,

tham vọng từng bước

chọn các nhà quản lý chú trọng VÀ chọn các nhà quản lý tìm kiếm

đến các giá trị cốt lõi sự thay đổi

kiểm soát theo tư tưởng VÀ có sự tự chủ trong vận hành

văn hóa công ty chặt chẽ VÀ có khả năng thay đổi

(như một tôn giáo) và thích nghi

đầu tư vào dài hạn VÀ đòi hỏi những kết quả tốt trong ngắn hạn

mang tính triết lý, gắn với tầm VÀ sự vận hành hàng ngày

nhìn và hoài bão trong tương lai hoàn hảo đến tùng chi tiết

tổ chức gắn liền với một tư tưởng VÀ tổ chức thích nghi với

cốt lõi môi trường ở đây, chúng tôi không chỉ nói về sự cân bằng. “Cân bằng” hàm ý thỏa hiệp, 50-50. Thực ra, một công ty hàng đầu không tìm kiếm sự cân bằng giữa ngắn hạn và dài hạn, giữa lý tưởng và lợi nhuận, giữa những tư tưởng cốt lõi và những thay đổi. Ngược lại, nó tìm cách vận hành hoàn hảo cả trong ngắn hạn và dài hạn, vừa mang tính lý tưởng, vừa có lợi nhuận cao nhất, vừa giữ được các giá trị cốt lõi, vừa có những thay đổi triệt để để thích nghi. Nói ngắn gọn, một công ty hàng đầu không muốn trộn lẫn âm và dương thành một vòng tròn khó phân biệt cái nào nhiều hơn, mà nó muốn đạt được âm và dương rố ràng, cùng một lúc, và mọi lúc.

Nghe có vẻ phi lý và khó thực hiện? Đúng là như vây. Nhưng, như F. Scott Fitzgerald đã nói: “Một đầu óc thông minh siêu việt phải có khả năng nắm giữ hai ý tưởng trái ngược cùng một lúc, mà vẫn có thể phân tích chúng”.79 Đó chính là điều mà các công ty hàng đầu có thể làm được.

CHƯƠNG BA: HƠN CẢ LỢI NHUẬN

Những nguyên tắc cơ bản của chúng tôi vẫn không hề thay đổi từ khi những người sáng lập công ty tạo ra chúng. Chúng tôi phân biệt rõ các giá trị cốt lõi và các thực hành. Các giá trị cốt lõi không bao giờ thay đổi, trong khi các thực hành có thể thay đổi. Chúng tôi luôn ý thức rõ rằng lợi nhuận dù có quan trọng bao nhiêu nữa, vẫn không phải là nguyên nhân cho sự tồn tại của công ty Hewlett-Packard, ngược lại, công ty này tồn tại vì nhiều nguyên nhân cơ bản khác nữa.

JOHN YOUNG, nguyên CEO, ỉiewlett-Packard, 199280

Công việc kinh doanh của chúng tôi là nhằm bảo tồn, gìn giữ và phát triển đời sống của con người. Tất cả các hành động của chúng tôi đều phải được đánh giá qua việc đạt được những mục tiêu trên.

MERCK & COMPANY, llướng dẫn quản trị nội bộ, 198981

Điều kỳ diệu ở công ty Ford là việc đặt lợi nhuận đằng sau con người và sản phẩm.

DON PETERSEN, nguyên CEO, Ford, 199482

Trong dịp kỷ niệm một trăm năm thành lập, Merck & Company cho xuất bản một cuốn sách với tựa đề Các giá trị và hoài bão: Một thế kỷ Merck. Bạn để ý thấy gì ở đây? Tựa đề cuốn sách không đề cập đến những điều công ty Merck đã làm. Công ty có thể đặt tên sách là: Từ hóa chất đến dược phẩm - một thế kỷ Merck hay Một trăm năm kinh doanh thành công của Merck, nhưng người ta đã không làm như thế. Thay vào đó, tựa đề cuốn sách nhằm nhấn mạnh rằng công ty đã được hướng dẫn và truyền cảm hứng bởi một số lý tưởng và chuẩn mực nhất định. Năm 1935 (hàng thập kỷ trước khi những “tuyên ngôn về giá trị” trở nên phổ biến), George Merck II đã diễn tả cụ thể những tiêu chuẩn đó khi tuyên bố: “[Chúng tôi] là những người hoạt động trong một ngành công nghiệp, thật sự bị thôi thúc bởi những lý tưởng về tiến bộ trong y học và phục vụ con người”83. Năm 1991 - tức là sau đó 56 năm, tương đương với ba thế hệ lãnh đạo, giám đốc điều hành của Merck, ông p. Roy Vagelos cũng có tuyên bố tương tự: “Trên tất cả mọi thứ, hãy ghi nhớ rằng thành công trong kinh doanh của chúng tôi cũng đồng nghĩa với việc

chiến thắng bệnh tật và việc giúp đỡ cho loài người”.84

Với những lý tưởng đó, có gì là ngạc nhiên khi Merck phát triển và phát miễn phí Mectizan - một loại dược phẩm chữa trị chứng mù lòa cho hơn một triệu người từ các nước thuộc thế giới thứ ba (bệnh do một loại vi khuẩn ký sinh trên các mô cơ thể, dần dần chui vào mắt và gây chứng mù lòa). Một triệu khách hàng thật sự là một thị trường rộng lớn, trừ một điều là những khách hàng này không đủ tiền để mua sản phẩm. Hiểu được rằng dự án này có thể không đem lại nhiều lợi nhuận nhìn từ giác độ “đầu tư” nhưng công ty vẫn quyết định sản xuất với hy vọng các cơ quan Chính phủ hoặc một bên thứ ba sẽ mua và phân phối loại thuốc này. Tuy nhiên, điều đó không xảy ra, và Merck quyết định sẽ phát miễn phí loại thuốc này cho những ai cần nó.85 Merck cũng tham gia trực tiếp vào những nỗ lực phân phối thuốc (bằng chi phí của chính công ty) nhằm đảm bảo rằng loại dược phẩm này thật sự đến tay hơn một triệu bệnh nhân đang rất cần có nó.

Khi được hỏi về nguyên nhân để có những quyết định trên, Vagelos nói rằng việc từ bỏ không theo đuổi sản phẩm này có thể sẽ làm nản lòng các nhà khoa học trong công ty - những người đang làm việc cho một công ty từng tuyên bố một cách hết sức rõ ràng về mục tiêu kinh doanh nhằm “gìn giU và phát triển đời sống con người”. Ông ta cũng bình luận:

Khi tôi đến Nhật lần đầu tiên 15 năm về trước, các doanh nhân Nhật Bản đã nói với tôi rằng công ty Merck đã mang thuốc Streptomycin tới đất nước họ sau Chiến tranh thế giới thứ hai để tận diệt căn bệnh lao lúc đó đang hoành hành du dội ở Nhật Bản. Đúng là chúng tôi đã làm điều đó, và không hề kiếm được một xu lợi nhuận nào. Nhưng rõ ràng vì vậy mà ngày nay Merck đã là công ty dược phẩm Mỹ lớn nhất trên thị trường Nhật Bản. Kết quả đạt được trong dài hạn của những hành động tương tự không phải lúc nào cũng rõ ràng, song, bằng cách nào đó, tôi nghĩ rằng điều đó luôn mang lại những kết quả xứng đáng cho bạn.

CHỦ NGHĨA LÝ TƯỞNG THỰC DỤNG (NÓI KHÔNG VỚI CHỮ “HOẶC”)

Có phải những lý tưởng tạo nên hình ảnh của công ty Merck từ những năm 1920 đã thúc đẩy việc đưa ra quyết định về sản phẩm Mectizan? Hay Merck chỉ đơn thuần làm điều đó theo một cách tính toán thực dụng - tiếp thị và kinh doanh tốt hơn trong dài hạn? Câu trả lời ở đây là: cả hai. Rõ ràng là những lý tưởng của Merck đã đóng vai trò quan trọng trong quyết định này và công ty vẫn sẽ tiếp tục làm như vậy cho dù có đạt được những lợi ích dài

hạn trong kinh doanh hay không nữa. Nhưng mặt khác, chúng ta cũng có thể thấy Merck hành động dựa trên giả định rằng hành động thiện chí như vậy “bằng cách nào đó sẽ đem lại kết quả kinh doanh tốt”. Đây là một ví dụ kinh điển về việc chữ VÀ chiếm un thế so với chữ “HOẶC”. Trong lịch sử lâu dài của công ty này, Merck đã luôn thể hiện cùng lúc cả tính lý tưởng và tính thực dụng. Vào năm 1950, George Merck II đã giải thích nghịch lý này như sau:

Tôi muốn trình bày các nguyên tắc mà công ty chúng tôi cố gắng theo đuổi và thực hiện... Tóm lại là thế này: Chúng tôi luôn ghi nhớ rằng thuốc là để cho bệnh nhân, chứ không phải là vì lợi nhuận. TỢi nhuận sẽ đến sau, và sẽ luôn đến nếu ta ghi nhớ điều đó. Chúng ta càng khắc sâu quan điểm trên chừng nào thì lợi nhuận càng lớn chừng đó.86

Thực sự, Merck là hình ảnh mẫu mực tiêu biểu cho chủ nghĩa lý tưởng thực dụng của các công ty hàng đầu. Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy: yếu tố cơ bản trong bộ máy của một công ty hàng đầu là một tư tưởng cốt lõi (core ideology) - các giá trị cốt lõi và ý thức về mục tiêu vượt lên trên mục tiêu lợi nhuận thông thường - tất cả những điều này dẫn dắt, truyền cảm hứng cho mọi người trong công ty và có tính chất bất biến trong một thời gian dài. Trong chương này, chúng tôi sẽ miêu tả, minh họa và chứng minh rằng yếu tố cơ bản nói trên cùng tồn tại một cách đầy nghịch lý với việc các công ty hàng đầu cũng là những công ty tạo ra lợi nhuận tốt nhất.

Các bạn có thể phản bác: “Tất nhiên một công ty như Merck mà tuyên bố theo đuổi các lý tưởng thì cũng không có gì khó khăn, vì thực sự họ sản xuất ra dược phẩm chUa bệnh, giảm nhẹ đau đớn và cứu người”. Tý lẽ của bạn rất hay! Nhưng trong mối so sánh với Pfizer - một công ty cùng trong ngành dược phẩm, cùng có các sản phẩm tương tự - chúng tôi thấy Merck thể hiện động cơ mang tính lý tưởng cao hơn.

Trong khi Merck đặt tên cho lịch sử công ty là Giá trị và hoài bão, Pfizer chỉ đơn giản là Pfizer... Lịch sử tóm tắt của công ty. Trong khi Merck tuyên bố một cách rõ ràng và không khoan nhượng về những lý tưởng của công ty qua nhiều thế hệ, mãi đến cuối những năm 1980 ta mới thấy những phát biểu tương tự ở Pfizer. Và cũng không ai thấy Pfizer có những hành động tương tự như cách Merck đã làm đối với các sản phẩm Mectizan và Streptomycin.

Trong khi G. Merck II đưa ra một quan điểm đầy nghịch lý (“thuốc là để cho người bệnh, lợi nhuận sẽ đến sau”), John McKeen - chủ tịch của Pfizer, cùng thời gian đó, lại đưa ra một cái nhìn có phần không cân xứng: “Chúng tôi

chủ trương tìm kiếm lợi nhuận trong mọi hoạt động, với tất cả khả năng của mình”.87 Theo một bài báo trên tạp chí Forbes, McKeen tin rằng “tiền nhàn rỗi là một tài sản không sinh lời một cách rất đáng trách”. Trong lúc Merck tập trung tiền bạc đầu tư vào các nghiên cứu và các nỗ lực phát triển sản phẩm thuốc chUa bệnh, McKeen tiến hành một chiến dịch điên cuồng mua lại 14 công ty trong bốn năm, đa dạng hóa sản phẩm ở nhiền lĩnh vực khác nhau, từ sản phẩm nông trại, sản phẩm vệ sinh cho phụ nU, sản phẩm dao cạo râu, và cả chất tạo màu sơn nUa. Tý do? Đổ tạo ra nhiều lợi nhuận hơn, bất kể là kinh doanh mặt hàng gì. “Tôi muốn kiếm được 5% lợi nhuận trên một tỷ đô la đầu tư vào bán hàng hơn là kiếm được 10% lợi nhuận trên việc đầu tư 300 triệu đôla vào các sản phẩm thuốc chUa bệnh”, McKeen nói vậy. Chúng tôi không có ý tranh luận về chiến lược ở đây (giữa hai loại chiến lược: đa dạng hóa sản phẩm thông qua mua lại - sáp nhập và tập trung cải tiến thông qua R&D). Chúng tôi chỉ muốn nêu lên rằng trong thời gian này công ty Pfizer đã có định hướng kinh doanh chạy theo lợi nhuận một cách thực dụng nhiều hơn là công ty Merck.

Tất nhiên, một công ty ở tầm cỡ của Merck có thể chấp nhận được việc theo đuổi các lý tưởng cao cả. Vào năm 1925, khi G. Merck II tiếp nhận công ty từ người cha, công ty này đã có một loạt các thành công về kinh doanh được ghi nhận, với một sức mạnh và quy mô đáng kể về tài chính. Như vậy, phải chăng theo đuổi một lý tưởng chỉ là một thứ gì đó xa hoa mà chỉ những công ty thành công như Merck mới có thể kham nổi? Câu trả lời là không. Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy rằng những lý tưởng cao cả, những tư tưởng cốt lõi thông thường hình thành và tồn tại ở những công ty hàng đầu ngay từ khi họ còn đang phải vật lộn, tranh đấu vất vả để tồn tại trên thị trường. Hãy xem xét hai ví dụ: Sony trong giai đoạn mới thành lập công ty và Ford trong khủng hoảng mang tính quyết định hồi năm 1983.

Khi Masaru Ibuka khởi nghiệp Sony trong bối cảnh đất nước Nhật Bản thất bại và bị tàn phá nặng nề sau Chiến tranh thế giới lần thứ hai, ông ta phải thuê một căn phòng tổng đài điện thoại không ai dùng đến trong một đống đất đổ nát của một cửa hàng bị bom và cháy ở Tokyo, nơi đó, với vỏn vẹn bảy nhân viên và 1.600 đô la tiền tiết kiệm cá nhân, ông ta bắt đầu làm việc. Đâu là ưu tiên đầu tiên của ông? Cần làm gì trước hết: Tìm nguồn tiền mặt, xác định loại hình kinh doanh, tung ra sản phẩm mới hay phát triển khách hàng?

Thực sự là Ibuka có tập trung vào tât cả những việc đó. Nhưng ông ta còn làm thêm một việc khác rất đáng lưu ý đối với một công ty đang hàng ngày phải vật lộn với những khó khăn để tồn tại: ông ta lập ra một tư tưởng cho

công ty mới thành lập của mình. Ngày 7-5-1946, chưa đến 10 tháng sau khi tới Tokyo - và rất lâu trước khi huy động được một lượng tiền mặt đáng kể - ông đã soạn ra một tờ quảng cáo dài cho công ty, trong đó có đoạn sau (lược dịch):

Nếu có thể thiết lập các điều kiện theo đó con người có thể gắn kết với tinh thần làm việc theo nhóm và thể hiện tối đa khả năng kỹ thuật của họ... thì một tổ chức như vậy có thể đem lại niềm vui và hạnh phúc lớn lao... Những ai có suy nghĩ như thế sẽ tập hợp với nhau một cách hoàn toàn tự nhiên để thực hiện các lý tưởng này...

MỤC TIÊU CỦA CÔNG TY

♦ Thiết lập một nơi làm việc ở đó các kỹ sư có thể cảm thấy niềm vui của cải tiến công nghệ, ý thức được nhiệm vụ đối với xã hội và làm việc cho đến khi bản thân cảm thấy hài lòng.

♦ Theo đuổi các hoạt động năng động trong công nghệ và sản xuất nhằm tái thiết Nhật Bản cũng như nâng cao nền văn hóa của đất nước.

♦ Áp dụng công nghệ cao vào đời sống đại chúng của xã hội.

HƯỚNG DẪN VỀ QUẢN LÝ

♦ Chúng tôi sẽ loại bỏ hoàn toàn bất cứ sự theo đuổi lợi nhuận bất công nào, nhấn mạnh việc đòi hỏi công việc thực chất, và không chỉ theo đuổi việc tăng trưởng đơn thuần.

♦ Chúng tôi chấp nhận các khó khăn về kỹ thuật, tập trung vào các sản phẩm với kỹ thuật cao, hữu dụng đối với xã hội, dù số lượng ít hay nhiều đi nữa.

♦ Chúng tôi cam kết hướng về khả năng, mức độ hoàn thành công việc cũng như những tính cách cá nhân nhằm tạo điều kiện để mỗi cá nhân thể hiện tối đa khả năng và kỹ năng của mình.

Hãy dừng lại và suy nghĩ đôi điều về việc này. Bạn biết có bao nhiêu công ty thể hiện tinh thần lý tưởng ở bước khởi nghiệp như vậy? Có mấy nhà sáng lập nghĩ đến những giá trị cốt lõi và có ý thức về mục tiêu rõ ràng như vậy ngay từ khi còn phải cố gắng kiếm đủ lượng tiền mặt để doanh nghiệp có thể tồn tại. Có bao nhiêu công ty ngay từ lúc chưa xác định được sẽ sản xuất ra sản phẩm gì mà đã có thể xác định rõ ràng tư tưởng chủ đạo trong kinh

doanh như vậy? Nếu bạn đang ở những bước đầu của việc xây dựng và phát triển công ty và vẫn còn ý định trì hoãn việc xác định rõ tư tưởng của công ty cho đến khi đat được những thành công đầu tiên, thì bạn nên thay đổi quan niệm đó khi xem xét trường hợp của công ty Sony. Chúng tôi cho rằng tư tưởng của công ty mà Ibuka đã lập ra từ rất sớm góp phần quan trọng vào sự phát triển của công ty Sony sau này.

Năm 1976, trong cuốn sách Tầm nhìn Sony (Sony Vision), Nick Lyons đã nhận xét: "những lý tưởng đưa ra trong tờ quảng cáo nói trên đã dẫn dắt công ty trong suốt 30 năm qua, chỉ được điều chỉnh một chút khi Sony phát triển với một tốc độ đáng kinh ngạc". 40 năm sau khi Ibuka đặt bút viết những dòng quảng cáo trên, CEO Akio Morita lặp lại ý tưởng đó trong một tuyên bố ngắn gọn, thanh nhã với tiêu đề Tinh thần tiên phong Sony (Sony Pioneer Spirit) như sau:

Sony là người tiên phong và không bao giờ chịu đi sau người khác. Trong quá trình phát triển, Sony muốn phục vụ cả thế giới này. Sony luôn tìm kiếm những giá trị mới mẻ và chưa được khám phá... Sony có nguyên tắc tôn trọng và khuyến khích khả năng cá nhân... luôn cố gắng khai thác tối đa khả năng của mỗi người. Đó là lực lượng chủ chốt của Sony.

Hãy xem công ty Kenwood, công ty so sánh của Sony trong nghiên cứu của chúng tôi. Chúng tôi đã cố thu thập trực tiếp từ Kenwood bất cứ tài liệu nào liên quan đến triết lý, giá trị, hoài bão và lý tưởng của công ty. Câu trả lời từ Kenwood là họ không hề có một tài liệu như vậy, và họ chỉ đơn giản đưa cho chúng tôi một số báo cáo thường niên gần đây nhất. Chúng tôi cũng cố tìm những tài liệu tương tự từ các nguồn bên ngoài công ty, nhưng cũng không có. Cũng không có chứng cứ gì cho thấy Kenwood có một tư tưởng nhất quán, nổi trội lập ra từ giai đoạn khởi nghiệp như Sony. Trong khi chúng tôi có thể tìm được rất nhiều sách vở, bài viết, tài liệu - từ cả những nguồn bên trong và bên ngoài - về tư tưởng kinh doanh của Sony, thì chúng tôi hầu như không tìm thấy những thứ tương tự về Kenwood.

Hơn nữa, chúng tôi có những chứng cứ chủ yếu cho thấy sự chuyển hóa trực tiếp các tư tưởng của Sony thành các đặc tính và thực hành hữu hình, chẳng hạn như nền văn hóa mang tính cá nhân cao độ, và một cấu trúc phân quyền (một cách tương đối so với những công ty Nhật Bản khác), và những cách thực hành phát triển sản phẩm hoàn toàn xa lạ so với những nghiên cứu thị trường theo phong cách truyền thống. "Kế hoạch của chúng tôi là dẫn dắt thị trường bằng các sản phẩm mới chứ không phải là tìm hiểu xem thị trường cần sản phẩm gì... Thay vì nghiên cứu thị trường, chúng tôi... trau chuốt sản

phẩm... và cố tạo ra thị trường cho nó thông qua việc giáo dục và giao tiếp với công chúng". Những phong cách được thúc đẩy bởi những tư tưởng cốt lõi này đã đưa tới một loạt các quyết định tung ra các sản phẩm vốn không có nhu cầu rõ ràng, chẳng hạn như máy ghi âm từ tính đầu tiên ở Nhật (1950), đài bán dẫn đầu tiên (1955), radio bỏ túi đầu tiên (1957), máy quay video sử dụng tại nhà đầu tiên (1964), và máy Sony Walkman (1979).88

Rõ ràng Sony mong muốn có nhUng sản phẩm thành công, họ không muốn đi tiên phong để... phá sản! Tý tưởng về "tinh thần tiên phong" này có nguồn gốc từ những ngày đầu của công ty, rất lâu trước khi công ty có lợi nhuận và vẫn giU nguyên giá trị như là một kim chỉ nam cho công ty suốt gần nửa thế kỷ qua. Đúng là Sony đã từng sản xuất các miếng đệm nóng thô sơ và cả xúp đậu ngọt để công ty có thể tồn tại (chủ nghĩa thực dụng), nhưng công ty này đã luôn mơ ước và hướng mọi nỗ lực vào việc tạo ra những cống hiến mang tính tiên phong (chủ nghĩa lý tưởng).

Bây giờ ta hãy xem xét một trường hợp khác - một công ty khổng lồ đang bên bờ vực của khủng hoảng. Đầu những năm 1980, Ford Motor Co. đang gặp phải sự cạnh tranh khốc liệt từ các đối thủ Nhật Bản. Thử hình dung bạn ở vào vị trị của những nhà quản lý cấp cao tại Ford vào thời điểm đó: họ đang lãnh đạo một công ty lỗ 3,3 tỷ đôla (43% trị giá tài sản) trong ba năm. Họ phải làm gì? Đâu là ưu tiên hàng đầu trong lúc này?

Một cách tự nhiên, các nhà quản lý ở Ford ngay lập tức thực hiện các biện pháp khẩn cấp để giữ cho công ty tồn tại. Nhưng họ còn làm một điều nữa, một điều rất lạ lùng xét trong tình hình khủng hoảng nghiêm trọng của công ty, đó là: họ dừng lại để xác định rõ nguyên tắc chủ đạo, dẫn đường cho công ty. Theo Robert Schook (tác giả đã nghiên cứu và viết một cuốn sách về bước ngoặt lịch sử của Ford vào thập niên 1980): "Mục tiêu là nhằm đưa ra được một tuyên ngôn trong đó nói cụ thể công ty Ford Motor tồn tại vì điều gì, đại diện cho cái gì. Đôi khi những cuộc tranh luận về đề tài này nghe có vẻ giống như trong một lớp học triết hơn là trong một buổi họp về kinh doanh".89 (Chúng tôi không tìm ra nhUng bằng chứng cho thấy công ty General Motors - khi gặp nhUng khó khăn tương tự về kinh doanh và bị thua lỗ - dừng lại và tranh luận về các tư tưởng cơ bản của công ty như Ford đã làm). Quá trình trên đem lại MVGP (Mission, Values, Guiding Principles) (sứ mệnh - giá trị - các nguyên tắc chủ đạo) của công ty Ford. Nguyên CEO của công ty, Don Petersen đã nhận xét:

Chúng tôi đã tranh luận rất nhiều về thứ tự trong 3P (con người, sản phẩm, lợi nhuận). Kết luận cuối cùng: Con người phải được ưu tiên trước hết, [sau

đó là sản phẩm, cuối cùng mới đến lợi nhuận].

Bạn có thể hoài nghi về thứ tự trên nếu bạn biết rõ về lịch sử công ty Ford, nhưng xin đừng hiểu sai ý chúng tôi ở đây. Chúng tôi không có ý nói rằng Ford là một hình mẫu về quan hệ giUa người lao động và chất lượng sản phẩm. Ngược lại, lịch sử Ford đã có vài vết hoen ố trong lĩnh vực này: vụ xung đột đẫm máu với công nhân trong thập niên 1930, vụ nổ Ford Pinto trong những năm 1970, v.v... Tuy nhiên, chúng tôi cho rằng những cố gắng của các nhà lãnh đạo Ford về 3P như đã nói ở trên là một hành động kịp thời nhằm thức tỉnh lại nhUng tư tưởng do Henry Ford khởi xướng từ những ngày khởi nghiệp công ty. Các nhà lãnh đạo công ty trong thời điểm nói trên không hoàn toàn tạo ra những ý tưởng mới, nhưng họ thực sự đã thổi một luồng gió và đem lại sinh khí cho những ý tưởng đã bị bỏ quên lâu nay. Trong những ngày mới thành lập công ty, năm 1916, Henry Ford đã nói về mối quan hệ giUa 3P như sau:

Tôi không tin rằng chúng ta nên kiếm lời nhiều như vậy khi kinh doanh xe hơi. Tốt hơn là có một mức lợi nhuận vừa phải, quan trọng là có số lượng xe hơi bán ra cao là được, sở dĩ vậy là do tôi muốn có nhiều khách hàng có thể mua và sử dụng những tiện ích của xe hơi, cũng như muốn nhiều người lao động có việc làm với mức lương tốt hơn tại công ty. Đấy chính là hai mục tiêu của cuộc đời tôi.90

Phải chăng đây chỉ là những lời tuyên bố ồn ào để làm vừa lòng dư luận? Có thể. Nhưng xin hãy nhớ rằng, Ford đã góp phần làm thay đổi cách sống của 15 triệu gia đình người Mỹ với việc tung ra kiểu xe hơi bình dân Model T ("kiểu xe của mọi người"), đa số giảm giá đến 58% từ 1908 đến 1916. Vào thời gian đó, công ty nhận được nhiều đơn hàng hơn mức họ có thể cung cấp, và họ hoàn toàn có thể tăng giá sản phẩm. Nhưng Ford vẫn tiếp tục hạ giá, ngay cả khi phải đối mặt với một đơn kiện của cổ đông trước hành động này.91 Cùng thời gian này, Ford mạnh dạn áp dụng mức lương 5 đôla/ngày cho công nhân - gần gấp hai lần so với mức lương trung bình của ngành. Điều này thực sự đã gây sốc và phẫn nộ trong giới sản xuất và kinh doanh xe hơi thời đó.Trong cuốn sách Ford, Robert Lacey đã kể lại:

Tạp chí Wall Street Journal cáo buộc Henry Ford về việc phạm 'những sai lầm ngớ ngẩn về kinh tế, nếu không nói là tội ác', điều này sớm muộn sẽ 'làm tổn hại đến chính ông ta, ngành kinh doanh xe hơi và cả xã hội nUa'. Theo tờ báo này thì Henry Ford - với mong ước ngây thơ về phát triển xã hội - đã tiêm nhiễm những nguyên tắc tinh thần vào một lĩnh vực mà tinh thần không nên dính vào. Nó quả là một tội ác to lớn, những nhà sản xuất hàng

đầu đều lên án và coi đây là ‘hành vi ngu ngốc nhất từ trước tới nay trong thế giới công nghiệp’.

Thật thú vị khi biết rằng Henry Ford quyết định như vậy một phần do ảnh hưởng của triết gia theo chủ nghĩa lý tưởng Ralph Waldo Emerson, cụ thể là bài tiểu luận Đền bù (Compensation) của ông ta. Tuy nhiên, là người “nói không với chữ HOẶC”, Ford theo đuổi chiến lược trên với nhận thức rõ ràng rằng trả lương cao cho công nhân cộng với giá bán xe hạ sẽ giúp ông ta bán được rất nhiều xe hơi Model T. Thực dụng hay lý tưởng? cả hai!

Một lần nữa, chúng tôi xin nhắc lại không hề xem Ford ngang bằng với Merck và Sony về mặt này, nhưng rõ rằng là khi so sánh với CM, Ford thể hiện việc được dẫn dắt bởi một tư tưởng cốt lõi trong kinh doanh nhiều hơn. GM là một ví dụ cho thấy việc chỉ đơn thuần có định hướng “lập đồng hồ” thì vẫn là chưa đủ. Alfred p. Sloan - vị kiến trúc sư trưởng của công ty này là một người mang định hướng đó rất rõ nét, song cái “đồng hồ” mà ông ta tạo ra lại lạnh lẽo, không mang tính nhân văn, thuần túy kinh doanh và thực dụng. Peter F. Drucker, người nghiên cứu rất kỹ về GM và Alfred p. Sloan trong cuốn sách quan trọng Khái niệm về công ty (Concept of the Corporation) đã tóm tắt như sau:

Thất bại của G.M như là một thể chế phần lớn là do thái độ ‘kỹ trị’, thể hiện rõ nhất trong cuốn hồi ký của Alfred p. Sloan Những năm tháng với GM. Cuốn sách này chủ yếu nói về các chính sách, các quyết định kinh doanh, cấu trúc... Có lẽ đây là cuốn hồi ký lạnh lùng vô cảm một cách có chủ ý nhất từ trước đến nay. Sloan chỉ nói về một điều duy nhất: Điều hành một doanh nghiệp sao cho doanh nghiệp đó có thể sản xuất hiệu quả, tạo ra công ăn việc làm, thị trường và bán hàng, và tạo ra lợi nhuận. Ngoài ra, doanh nghiệp trong cộng đồng, doanh nghiệp như cuộc sống, như một trung tâm quyền lực... tất cả những điều đó đều thiếu vắng trong thế giới của Sloan.92

Trong cuốn sách Quản trị: Nhiệm vụ, trách nhiệm, thực hành, Drucker cho biết thêm: “GM đã tồn tại và thừa hưởng di sản của Sloan. Theo tiêu chuẩn của Sloan, GM đã thành công một cách đáng khâm phục. Nhưng nó cũng đã thất bại nặng nề”.93

TƯ TƯỞNG CỐT LÕI:

KHÁM PHÁ HUYỀN THOẠI VỀ LỢI NHUẬN

Merck, Sony và Ford đều đã cho chúng ta thấy sự tồn tại của một tư tưởng

cốt lõi là một yếu tố căn bản trong lịch sử phát triển của các công ty hàng đầu. Cũng giống như lý tưởng của một quốc gia, một nhà thờ, một trường học, tư tưởng cốt lõi của một công ty là một bộ những châm ngôn, nguyên tắc cơ bản: "Chúng tôi là ai, chúng tôi tồn tại và đại diện cho cái gì". Theo cách của nhUng nguyên tắc dẫn đường trong Tuyên ngôn Độc lập của nước Mỹ ("Chúng tôi coi những sự thật sau đây là hiển nhiên đúng..."), được nhắc lại 87 năm sau trong bản Gettysburg Address ("... một quốc gia được hình thành trên cơ sở Tự do, luôn cống hiến cho nguyên tắc mọi người sinh ra đều bình đẳng..."), những tư tưởng này là tối quan trọng đối với một công ty, và hầu như không bao giờ thay đổi.

Với Sony, tư tưởng này xuất hiện từ lúc mới thành lập. Với Merck, nó bắt nguồn từ thế hệ lãnh đạo thứ hai. Còn trong trường hợp của Ford, tư tưởng này có thể bị lãng quên trong một thời gian dài và chỉ trở lại trong những năm sau đó. Nhưng trong đa số trường hợp, chúng tôi thấy rằng những tư tưởng cốt lõi không chỉ là lời tuyên bố đơn thuần, mà là một lực lượng chủ đạo, góp phần tạo nên diện mạo của công ty. Chúng tôi sẽ trình bày kỹ lưỡng về sắc thái của những tư tưởng cốt lõi cũng như hai thành tố của nó: các giá trị cốt lõi và các mục tiêu, nhưng trước hết xin hãy trở lại với một trong những phát hiện hấp dẫn nhất sau đây.

Ngược lại với quan điểm của các trường kinh doanh, chúng tôi không hề thấy "tối đa hóa lợi nhuận và lợi tức cho cổ đông" là yếu tố thúc đẩy cơ bản hay mục tiêu chính trong suốt lịch sử của các công ty hàng đầu. Họ theo đuổi một loạt mục tiêu, trong đó kiếm lợi nhuận chỉ là một mục tiêu, và không cần thiết là mục tiêu số một. Đối với các công ty này, kinh doanh không đơn thuần là một hoạt động kinh tế, một phương tiện kiếm tiền. Tư tưởng cốt lõi của chúng vượt lên trên những tính toán và xem xét kinh tế thông thường. Và đây là mấu chốt của vấn đề: các công ty hàng đầu có tư tưởng cốt lõi ở mức độ cao hơn so với các công ty so sánh trong nghiên cứu của chúng tôi.

Phân tích và so sánh từng cặp công ty một cho ta thấy nói chung các công ty hàng đầu được thúc đẩy bởi tư tưởng nhiều hơn, ít bị thúc đẩy bởi lợi nhuận hơn nếu so với các công ty so sánh (17 cặp so sánh trên tổng số 18 cặp cho kết quả như vậy - xem bảng A.4, Phụ lục 3). Đây chính là một trong những khác biệt rõ rệt nhất giUa hai nhóm công ty này.

Tất nhiên, chúng tôi không hề nói rằng các công ty hàng đầu không quan tâm đến lợi nhuận và cổ đông. Chúng tôi nói các công ty này "hơn là" các thể chế kinh tế thông thường, chứ không nói "không phải là". Họ theo đuổi lợi nhuận, nhưng họ cũng theo đuổi những lý tưởng to đẹp, nhiều ý nghĩa hơn.

Tối đa hóa lợi nhuận không là mục tiêu số một của họ, ngược lại họ theo đuổi các mục tiêu đề ra một cách có lợi nhất về kinh tế. Các công ty hàng đầu vừa theo đuổi các lý tưởng, vừa tạo ra lợi nhuận.

Khả năng sinh lời là điều kiện cần thiết cho một công ty tồn tại, là phương tiện để đạt được những kết quả quan trọng hơn, nhưng nó không phải là mục đích sau cùng ở nhiều công ty hàng đầu.

Lợi nhuận cũng như không khí, thức ăn, nước uống, và máu của cơ thể. Chúng không phải là mục đích của cuộc sống, nhưng thiếu chúng thì cuộc sống không thể tồn tại được.

Sau đây là một vài ví dụ cho thấy các công ty hàng đầu đã kết hợp cả tư tưởng và lợi nhuận ở mức độ cao hơn, thành công hơn so với các công ty so sánh trong nghiên cứu của chúng tôi.

Hewlett-Packard và Texas Instruments

Hãy hình dung bạn ở vị trí của David Packard vào ngày 8-3-1960. Ba năm trước, lần đầu tiên công ty bạn bán cổ phiếu ra thị trường. Cuộc cách mạng điện tử đã đem lại sự phát triển bùng nổ cho công ty. Đã từng vật lộn với rất nhiều thách thức của sự tăng trưởng, song bạn quan tâm đặc biệt tới việc xây dựng một đội ngũ quản trị tài năng từ nội bộ công ty, vì bạn tin tưởng chính sách đề bạt từ nội bộ là một phần cốt lõi trong cơ chế công ty. vì vậy, bạn đề xuất một chương trình phát triển quản trị của công ty HP với quan điểm đây sẽ là yếu tố quyết định cho sự phát triển trong dài hạn. Bạn chuẩn bị một bài nói chuyện khai mạc với những người chịu trách nhiệm thực hiện chương trình này, trong đó bạn muốn đưa ra một thông điệp mang tính chủ đạo cho họ trong việc đào tạo các thế hệ quản lý ở công ty. Bạn sẽ nói gì?

Sau vài lời phi lộ, Packard đã nói như sau:

Tôi muốn trình bày xem tại sao [ông ta nhấn mạnh] công ty chúng ta tồn tại, tại sao chúng ta có mặt ở đây? Theo tôi, nhiều người đã sai lầm khi cho rằng một công ty lập ra chỉ là để kiếm tiền. Thật ra đó chỉ là một kết quả quan trọng của sự tồn tại của công ty, và ta cần đi sâu tìm hiểu lý do chính yếu của sự tồn tại này. Khi xem xét điểm đó, chúng ta không thể không đi đến kết luận rằng: một nhóm người tập hợp nhau lại và hình thành một thể chế (mà người ta gọi là công ty) nhằm giúp họ làm được điều mà từng người không thể tự mình làm với tư cách cá nhân được - đó là đóng góp cho xã hội - một cụm từ có lẽ là nghe rất nhàm chán, nhưng thực sự là một điều hết sức cơ

bản, chủ yếu. Khi nhìn xung quanh, các bạn vẫn có thể thấy những người chỉ quan tâm đến lợi nhuận, ngoài ra không còn thứ gì khác, nhưng nhìn chung nhUng động cơ thúc đẩy tiềm ẩn đa số bắt nguồn từ mong muốn làm một điều gì đó - một sản phẩm, một dịch vụ, nói chung là tạo ra một giá trị. và với suy nghĩ đó, chúng ta hãy bàn bạc xem tại sao công ty HP tồn tại... Lý do thật sự của sự tồn tại này là việc chúng ta có thể cung cấp một cái gì đó hết sức độc đáo [đây chính là sự đóng góp].94

Những người đã làm việc với David Packard mô tả phong cách quản lý của ông ta mang tính thực tế, luôn đi kèm với thái độ "xắn tay áo lên và bắt tay làm việc", ở trường, ông ta học để trở thành một kỹ sư chứ không phải để làm một giáo sư triết học. Thế mà ông ta đã trăn trở suy nghĩ về lý do tồn tại của công ty, một vấn đề mang tính triết lý phi kinh tế. Theo Packard "lợi nhuận không phải là mục tiêu đúng đắn của quản trị, nó chỉ là phương tiện giúp cho các mục tiêu được thực hiện mà thôi."

David Packard tiêu biểu cho việc áp dụng quan điểm về "sự kỳ diệu của chu Và", kết hợp hài hòa lợi nhuận và những mục tiêu bên ngoài lợi nhuận, hơn cả lợi nhuận. Một mặt, ông ta xác định rõ ràng rằng công ty phải được quản lý "trước hết để đóng góp cho xã hội", rằng "nhiệm vụ chính của công ty là thiết kế, phát triển, sản xuất những thiết bị điện tử tốt nhất cho sự phát triển khoa học và phúc lợi của con người".96 Mặt khác, ông ta cũng tuyên bố cụ thể rằng, vì lợi nhuận giúp công ty theo đuổi các mục tiêu nói trên, "bất cứ ai không chấp nhận lợi nhuận như là một trong nhUng mục tiêu quan trọng nhất của công ty đều không thể và không bao giờ có vị trí trong đội ngũ quản lý của công ty".

Hơn thế nUa, ông ta đã thể chế hóa quan điểm này, truyền lại cho John Young (Giám đốc điều hành từ 1976- 1992), người đã trả lời phỏng vấn của chúng tôi như sau:

Tối đa hóa lợi tức cho cổ đông không bao giờ là ưu tiên hàng đầu của công ty. Đúng là lợi nhuận là nền tảng của công việc, là thước đo cho sự đóng góp của chúng tôi và cũng là phương tiện để phát triển, nhưng nó không bao giờ là điều chủ chốt cả. Điều chủ chốt là chiến thắng, điều này được đánh giá bởi khách hàng và bởi việc làm được những điều mà ta có thể tự hào về chúng, về logic, có một sự cân đối và hài hòa ở đây: nếu chúng tôi cung cấp được sự thỏa mãn và hài lòng thật sự cho khách hàng thật sự - chúng tôi sẽ có khả năng sinh lợi nhuận.

Đê' so sánh Texas Instruments và HP, chúng tôi đã tìm hiểu hơn 40 bài viết

và bài tập tình huống, mà cũng không thể tìm thấy bất kỳ tuyên bố nào nói rằng TI tồn tại vì lý do bên ngoài việc sinh lời. Thay vào đó, TI mong muốn trở nên vượt trội về quy mô, mức độ tăng trưởng và lợi nhuận, hầu như không để ý đến cái mà D. Packard gọi là "lý do của kinh doanh", vào năm 1949, chủ tịch TI, Pat Haggarty đã đề ra câu châm ngôn cho TI: "Hôm nay chúng ta là một công ty nhỏ và thành công. Chúng ta phải trở thành một công ty lớn và thành công".98 Quan niệm thiên về quy mô và tăng trưởng này đã chiếm ưu thế trong suốt chiều dài lịch sử của TI. Chẳng hạn, chúng tôi thấy rằng khác với HP, tất cả các mục tiêu của TI đều hướng về tăng trưởng tài chính.

♦ Doanh số bán hàng đạt 200 triệu đôla

(Mục tiêu năm 1949)99

♦ Doanh số bán hàng đạt 1 tỷ đôla

(Mục tiêu năm 1961)100

♦ Doanh số bán hàng đạt 3 tỷ đôla

(Mục tiêu năm 1966)101

♦ Doanh số bán hàng đạt 10 tỷ đôla

(Mục tiêu năm 1973)102

♦ Doanh số bán hàng đạt 15 tỷ đôla

(Mục tiêu năm 1980)103

Công bằng mà nói, chúng tôi cũng đã thấy những mục tiêu tài chính tương tự ở một số công ty hàng đầu, cụ thể là Wal-Mart. Nhưng khác với đa số các công ty hàng đầu, nhất là HP, TI, rõ ràng đã đặt mục tiêu doanh số bán hàng thành yếu tố thúc đẩy chủ đạo, ít quan tâm đến lý do tồn tại của công ty. với TI, quy mô càng lớn thì càng tốt, dù sản phẩm có chất lượng thấp hay không có đóng góp gì về kỹ thuật. Còn đối với HP, quy mô lớn chỉ được coi là tốt khi công ty có đóng góp được gì đó cho xã hội.104 Ví dụ điển hình là khi TI sản xuất máy tính bỏ túi và đồng hồ điện tử giá rẻ 10 đôla vào thập niên 1970 (một hành động điển hình cho chiến lược "càng nhiều càng tốt"), trong khi HP kiên quyết không đi theo dòng sản phẩm chất lượng thấp này vì nó không tạo cơ hội cho những đóng góp về kỹ thuật của công ty.

Johnson & Johnson và Bristol-Myers

Tương tự HP, J&J trước tiên tuyên bố rất rõ ràng về những mục tiêu lý tưởng vượt lên trên lợi nhuận thông thường, đồng thời nhấn mạnh tầm quan trọng của lợi nhuận trong phạm vi những lý tưởng đó. Khi thành lập công ty năm 1886, người sáng lập Robert w. Johnson đưa ra mục tiêu lý tưởng "Giảm nhẹ nỗi đau và bệnh tật".105 Đầu năm 1908, ông phát triển lý tưởng đó thành tư tưởng kinh doanh, trong đó dịch vụ khách hàng và những quan tâm đến người lao động được đặt lên trên lợi tức của cổ đông. Fred Kilmer, một trong những nhà quản lý về nghiên cứu đầu tiên của công ty đã giải thích (vào đầu thế kỷ XX) về cách mà triết lý trên ảnh hưởng đến chức năng của phòng nghiên cứu.

Phòng nghiên cứu không hoạt động theo một tinh thần thương mại hẹp hòi nào... không chạy theo mục tiêu tăng trưởng cổ tức hay vì lợi ích riêng của công ty. Nó hoạt động trên quan điểm hỗ trợ quá trình phát triển việc giảm nhẹ nỗi đau con người.

Năm 1935, R. w. Johnson (con) tiếp tục nhắc lại tinh thần trên, nêu rõ "phục vụ cho khách hàng trước hết, sau đó là phục vụ cho nhân viên và đội ngũ quản lý, sau cùng mới là phục vụ cho cổ đông".106 Sau đó, vào năm 1943, ông ta thêm việc phục vụ cho cộng đồng vào danh sách trên, và điều này được đặt trước việc phục vụ cho các cổ đông. Cuối cùng, ông ta cụ thể hóa tư tưởng của J&J trong bản Tín điều của chúng tôi (Our Credo), in trên giấy da và trình bày đúng kiểu cách như bản Tuyên ngôn Độc lập của nước Mỹ. "Khi tất cả những điều này được thực hiện - ông ta viết - thì các cổ đông sẽ được nhận phần cổ tức xứng đáng". Mặc dù công ty theo định kỳ có xem xét lại và sửa đổi đôi chút bản tín điều này, nhưng tinh thần tư tưởng cốt lõi của nó - trật tự cao thấp trong các trách nhiệm của công ty, và sự nhấn mạnh về việc tìm kiếm một lợi nhuận vừa phải thay vì lợi nhuận tối đa - thì vẫn luôn luôn nhất quán trong suốt chiều dài lịch sử của công ty.107

TÍN ĐIỀU CỦA CHÚNG TÔI

Chúng tôi tin tưởng rằng trách nhiệm đầu tiên của chúng tôi là trách nhiệm đối với các bác sĩ, y tá, các bà mẹ và tất cả những ai sử dụng sản phẩm của chúng tôi. Sản phẩm của chúng tôi phải luôn đạt chất lượng tốt nhất, chúng tôi phải liên tục cố gắng để giảm chi phí của sản phẩm. Các đơn hàng

phải được thực hiện nhanh chóng và chính xác. Các nhà kinh doanh của công ty phải kiếm lời ở mức độ vừa phải.

Trách nhiệm thứ hai của chúng tôi là đối với những người đang cùng làm việc - những người lao động ở các nhà máy và văn phòng của công ty - họ phải được đảm bảo an toàn lao động, có chế độ lương hợp lỳ, chế độ quản lý công bằng, giờ làm việc hợp lỳ, điều kiện làm việc an toàn và trật tự. Người lao động phải được quyền đưa ra đề nghị và nói ra các điều chưa được hài lòng. Các nhà quản lỳ, các trưởng phòng ban phải có trình độ và công bằng. Phải có cơ hội thăng tiến cho những ai đủ điều kiện, và mỗi người phải được xem xét dựa trên nhân phẩm và năng lực của họ.

Trách nhiệm thứ ba dành cho đội ngũ quản lý của công ty. Họ phải là những người có tài, có giáo dục, có kinh nghiệm và khả năng. Họ phải là những người hiểu biết và cư xử theo những lẽ phải thông thường.

Trách nhiệm thứ tư là trách nhiệm với cộng đồng. Công ty phải đống vai trò một công dân gương mẫu, đóng góp việc làm và từ thiện cũng như nộp thuế đầy đủ. Chúng tôi phải gìn giữ các tài sản được quyền sử dụng, phải tham gia vào các cố gắng cải thiện đời sống dân sự, sức khỏe, giáo dục, xây dựng một Chính quyền tốt, cũng như làm cho cộng đồng quen thuộc với các hoạt động của công ty.

Trách nhiệm cuối cùng - trách nhiệm thứ năm là đối với các cổ đông. Việc kinh doanh phải đem lại lợi nhuận ổn định, bền vững, phải chuẩn bị các khoản dự phòng, tiến hành các nghiên cứu, bù đắp cho các lỗi lầm, thiếu sót. Phải xây dựng các nhà máy mới, tung ra các sản phẩm mới, có các kế hoạch kinh doanh mới. Khi tất cả những điều này được thực hiện, các cổ đông sẽ nhận được lợi tức tương xứng. Chúng tôi quyết tâm hoàn thành tất cả những trách nhiệm trên với tất cả khả năng của mình.

Trên đây là nguyên văn bản tín điều do R. w. Johnson (con) soạn thảo vào năm 1943. Đầu những năm 1980, Giám đốc điều hành Jim Burke (người thừa nhận đã dành đến 40% thời gian trong công việc giám đốc điều hành để truyền bá các tín điều này trong nội bộ công ty)108 miêu tả sự hên hệ giUa tín điều và lợi nhuận như sau:

Toàn bộ đội ngũ quản lý đều hướng về việc tạo ra lợi nhuận hàng ngày. Đó là một phần của công việc kinh doanh. Thông thường người ta có suy nghĩ ‘chúng ta phải làm điều này vì lợi ích đạt được trong ngắn hạn’. Bản tín điều của chúng tôi, ngược lại, cho phép người ta nói rằng ‘Xin chờ một chút. Tôi không cần phải làm điều đó’. Các nhà quản trị công ty đã yêu cầu tôi làm việc dựa theo nhUng nguyên tắc nêu ra trong bản tín điều, do đó tôi sẽ không chạy theo lợi nhuận ngắn hạn.109

So với J&J, công ty so sánh Bristol-Myers tỏ ra ít có định hướng về tư tưởng hơn nhiều. Trong khi J&J đưa ra các tín điều từ đầu nhUng năm 1940 và có nhUng ý thức rõ ràng về điều đó từ đầu thế kỷ XX thì mãi đến 1987 Bristol-Myers mới có thể làm điều tương tự khi đưa ra bản Cam kết Bristol-Myers với hình thức rất giống bản tín điều của J&J. Chúng tôi cũng không thấy ảnh hưởng trải rộng của những tư tưởng cốt lõi ở công ty này. Nhân viên của J&J có thể nói rõ sự hên hệ giUa tín điều và các quyết định quan trọng của công ty, nhưng nhân viên của Bristol- Myers thì hoàn toàn không.

Trường kinh doanh Harvard đã dành hẳn một nghiên cứu về việc công ty J&J đã đưa các tín điều của họ vào hành động như thế nào - xét trong cấu trúc tổ chức, việc lập kế hoạch nội bộ, các quyết định kinh doanh chiến lược, và cả ảnh hưởng trong thời gian khủng hoảng nữa. Một ví dụ: Công ty đã áp dụng các tín điều trên vào cuộc khủng hoảng 1982, khi mà có bảy người chết ở Chicago do ai đó (không hề là nhân viên của J&J) đã pha trộn thêm chất độc Xyanua vào các chai Tylenol - một sản phẩm của công ty. Ngay lập tức, J&J rút toàn bộ sản phẩm Tylenol ra khỏi thị trường nước Mỹ, dù vụ việc trên chỉ xảy ra ở Chicago. Công ty đã phải huy động 2.500 người để giải quyết vấn đề này, thông báo các cảnh báo cho dư luận, chi phí lên tới 100 triệu đôla. Báo Washington Post đã viết về cuộc khủng hoảng này như sau: “J&J đã thành công trong việc xây dựng hình ảnh một công ty luôn sẵn sàng làm bất cứ điều gì đúng đắn, hợp lý, bất chấp chi phí cao bao nhiêu đi nUa”.

Trong cùng thời gian đó, Bristol-Myers cũng gặp phải vấn đề tương tự. sản phẩm thuốc Excedrin cua họ bị làm giả tại khu vực Denver. Thay vì làm như J&J, công ty này chỉ rút sản phẩm này ra khỏi vùng Colodaro, và không hề có một chiến dịch cảnh báo cho dư luận nào. Chủ tịch của Bristol-Myers, Richard Gelb, người tự miêu tả bản thân như “một nhà quản lý cẩn trọng” mau chóng nhấn mạnh với báo chí rằng vụ việc này có ảnh hưởng không đáng kể tới doanh thu của công ty.110 Như vậy, J&J đã thực sự áp dụng hệ thống tư tưởng cốt lõi của công ty để phản ứng trong các cuộc khủng hoảng, và họ luôn giU vững tinh thần đó, trong khi Bristol-Myers thiếu hẳn một kim chỉ nam tương tự.

Boeing và McDonnell Douglas

So với McDonnell Douglas, Boeing có những quyết định chiến lược trong lịch sử dựa trên quan điểm lý tưởng để khẳng định hình ảnh bản thân, vượt ra khỏi những nguyên tắc thực dụng thông thường. Thực tế, Boeing đã có những quyết định thực dụng đem lại lợi nhuận lớn lao, như trong trường hợp chấp nhận rủi ro khi sản xuất các máy bay lớn và hiện đại. Nhưng có những

chứng cứ cho thấy Boeing về căn bản và trong dài hạn không chỉ đơn thuần chạy theo lợi nhuận.111 Boeing luôn hướng đến vị trí tiên phong trong ngành hàng không, mong muốn sản xuất ra những máy bay to hơn, nhanh hơn, hiện đại hơn, theo đuổi nhUng thách thức, tìm kiếm sự tiến bộ kỹ thuật và đóng góp cho xã hội. Dĩ nhiên công ty không thể theo đuổi những mục tiêu ấy nếu không có lợi nhuận, song lợi nhuận không phải là lý do cơ bản. Bill Allen - Giám đốc điều hành từ năm 1945-1968 bình luận về mục tiêu hoạt động của Boeing:

Boeing luôn cố gắng vươn tới ngày mai, điều này chỉ có thể đạt được bởi những người sống chết với ước mơ đó. [Tôi] được cộng tác với một đội ngũ những [con người] đầy tài năng và tâm huyết cống hiến toàn bộ thời gian và sức lực cho ngành hàng không. Mục tiêu của con người phải nhằm hướng tới những cơ hội phát triển và tăng trưởng chất lượng dịch vụ to lớn hơn nUa. Niềm hạnh phúc lớn lao nhất của cuộc đời chính là niềm vui, sự thỏa mãn có được từ việc tham gia vào một cố gắng, một nhiệm vụ đầy khó khăn và mang tính cống hiến như vậy.

Hãy lấy quyết định sản xuất máy bay 747 làm ví dụ. Khi quyết định sản xuất loại máy bay này, Boeing có những động cơ phi kinh tế bên cạnh những lý do kinh tế đơn thuần. Họ sản xuất loại máy bay này không chỉ để kiếm lời mà còn vì muốn khẳng định hình ảnh của công ty, như là người dẫn đầu trong ngành vận tải hàng không. Tại sao lại là máy bay 747? "Vì chúng tôi là Boeing". Khi Giám đốc Boeing, ông Crawford Greenwalt hỏi một thành viên quản trị cao cấp về lợi ích dự tính từ việc đầu tư vào loại máy bay này, nhà quản trị đó trả lời rằng họ đã thực hiện một số nghiên cứu song chưa tính ra được kết quả. Khi đó, theo cuốn Huyền thoại và Di sản (Robert Serling) thì "Greenwalt đã gục đầu lên bàn và lẩm bẩm: Ôi Chúa ơi, những người này thậm chí còn không biết lợi ích có thể gặt hái được từ những khoản đầu tư như vậy là gì hay sao?"

Motorola và Zenith

Người sáng lập ra Motorola, Paul Galvin coi khả năng sinh lời không phải là mục đích tối hậu mà chỉ là một phương tiện cần thiết để đạt được các mục tiêu của công ty. Đúng là ông ta thúc đẩy việc giảm chi phí sản xuất, nâng cao chiến lược sản phẩm để tạo ra lợi nhuận, ông ta đồng ý rằng một nhà kinh doanh trước hết phải nỗ lực kiếm lợi từ sản phẩm của mình. Nhung không bao giờ ông ta cho lợi nhuận là mục tiêu cơ bản và bao trùm của bất kỳ công ty nào.114 Trong cuộc đại khủng hoảng kinh tế năm 1930, khi còn là một công ty nhỏ mới thành lập, Motorola đã chống lại tập quán của ngành

về việc báo cáo không trung thực tình hình tài chính và lợi nhuận cho các nhà phân phối. Paul Galvin tuyên bố ông ta bất chấp những lề lối như vậy, rằng "cứ nói hết sự thật, trước hết vì điều đó là đúng đắn, sau nữa là bằng cách nào đó họ - những nhà phân phối - sớm muộn cũng sẽ biết mà thôi!". Câu trả lời này một lần nUa chứng minh bản chất hai mặt (vừa lý tưởng, vừa thực dụng) của đa số các công ty hàng đầu trong nghiên cứu của chúng tôi.

Các công ty hàng đầu như Motorola không coi việc theo đuổi các lý tưởng và tính thực dụng là một sự lựa chọn, trái lại với họ điều thách thức là việc tìm ra cấc giải phấp thực dụng và luôn giữ gìn cấc giá trị cốt lõi của công ty.

Hơn thế nUa, Paul Galvin thể chế hóa quan điểm nghe có vẻ nghịch lý này tại Motorola, lập ra một đường lối hướng dẫn cho các thế hệ quản trị tương lai của công ty. Năm 1991, con trai và cũng là người kế vị của ông, Robert w. Galvin đã viết một loạt bài gởi cho các nhân viên của công ty, nói về đề tài "Chúng ta là ai? Tại sao chúng ta tồn tại?" Trong tổng cộng 31 bài viết, ông bàn về tầm quan trọng của sự sáng tạo, cải tiến, thỏa mãn nhu cầu khách hàng, chất lượng sản phẩm, đạo đức kinh doanh v.v... hoàn toàn không có lần nào ông ta nói đến việc tối đa hóa lợi nhuận như là một mục tiêu của công ty.115 Tuyên bố chính thức về mục tiêu của công ty (được in trong một ấn phẩm nội bộ với tên gọi "Tý do tồn tại của chúng ta - tuyên ngôn về mục tiêu, nguyên tắc và đạo đức") cũng gắn kết lợi nhuận với các mục tiêu rộng lớn hơn, theo đó việc tìm kiếm lợi nhuận vừa phải (chứ không phải là tối đa) chỉ đóng vai trò mang tính chất hỗ trợ như sau:

Mục tiêu của Motorola là phục vụ cộng đồng bằng cách cung cấp các sản phẩm và dịch vụ đạt chất lượng cao, với mức giá vừa phải cho khách hàng. Chúng tôi làm điều đó để tìm kiếm một lợi nhuận vừa phải cần thiết cho công ty phát triển, đồng thời để đem lại những cơ hội cho nhân viên và cổ đông đạt được những mục tiêu cá nhân hợp lý, vừa phải của họ [chúng tôi nhấn mạnh].116

Ngược lại, tại công ty Zenith, người sáng lập Eugene F. McDonald không hề truyền lại một tư tưởng lâu dài nào cho công ty. Trong kỷ nguyên của McDonald, mục tiêu của Zenith dường như chủ yếu là... một món đồ chơi và bệ phóng cho người sáng lập ra nó. Sau khi McDonald qua đời, công ty suy sụp do không có sự hướng dẫn và truyền cảm hứng trong quản lý và trở về với quan điểm kinh doanh vì lợi nhuận thuần túy. Khi xem xét các bài viết về hai công ty này, chúng tôi thấy các bài viết về Motorola hên tục nhấn mạnh đến các khía cạnh "vô hình" của công ty - sự cởi mở, bình đẳng, sự thúc đẩy mang tính công nghệ, tinh thần lạc quan... Trong khi đó các bài viết

về Zenith, nhất là sau cái chết của McDonald, nhấn mạnh hơn về các điều kiện tài chính, thị phần, cũng như các tiêu chí tài chính khác. Nói ngắn gọn, sau khi McDonald qua đời năm 1958, không có bằng chứng nào cho thấy Zenith theo đuổi bất kỳ một tư tưởng nào khác ngoài việc chạy theo tăng trưởng thị phần và tối đa hóa lợi nhuận.

Marriott và Howard Johnson

Tương tự Motorola và HP, Marriott Corporation theo đuổi cả lý tưởng và thực dụng một cách hết sức rõ ràng. Khi được hỏi về việc thành lập ra công ty này để kiếm tiền hay để xây dựng nên một "vương quốc", J. Willard Marriott (cha), đã trả lời như sau:

Tôi chỉ có ba ý tưởng chung chung, quan trọng ngang nhau trong đầu. Một là, cung cấp dịch vụ thân thiện cho các khách hàng. Hai là, cung cấp thức ăn chất lượng cao với giá cả phải chăng. Ba là làm việc tối đa, cả ngày lẫn đêm để tạo ra lợi nhuận... Khi phát triển công ty tôi mong ước có được những kết quả sau: tạo ra nhiều việc làm hơn cho người lao động, kiếm ra nhiều tiền để lo cho gia đình tôi và đóng góp cho những mục đích tốt đẹp khác117... Ngành kinh doanh dịch vụ luôn hứa hẹn đóng góp cho xã hội. Một bUa ăn ngon, một chỗ ngủ tốt, sự tiếp đón nồng hậu... tất cả khiến cho những du khách xa nhà cảm thấy hạnh phúc và được hoan nghênh như là đang sống giUa những người bạn thật sự.

Và cũng như trong những ví dụ trước đây, Marriott cũng thể chế hóa quan niệm này nhằm làm cho nó tiếp tục tồn tại trong các thế hệ tiếp theo. Ông ta đưa ra những quy trình rất tinh vi nhằm truyền bá tư tưởng của công ty cho các nhân viên, theo đó, nhân viên được quan tâm hàng đầu, khách hàng là những người khách trong gia đình thật sự. Ông ta cũng lập ra các chương trình đào tạo về quản trị nhằm đảm bảo tinh thần và phong cách truyền thụ nói trên. Con trai và là người kế vị ông ta, J. Willard Marriott (con), được đào tạo kỹ lưỡng để không chỉ nắm được chi tiết cụ thể của việc điều hành tổ chức mà còn tiếp tục gìn giữ, duy trì được các giá trị cơ bản của nó. Một bài báo vào năm 1991 nhận định: "Các nhà quản lý ở Marriott luôn tuân thủ nghiêm ngặt bản Hướng dẫn về Quản lý mà J. Willard đã đề ra trong một bức thư gửi cho con năm 1964 khi người con trở thành Phó Giám đốc điều hành công ty".118 Chúng tôi may mắn đọc được lá thư khá dài đó, và có thể thấy được sự tương đồng hết sức rõ ràng giữa những hướng dẫn trong thư với những điều mà

con trai ông ta phát triển 20 năm sau đó:

1964 J. Willard Marriott (cha) 1984 J. Willard Marriott (con)

Con người là yếu tố hàng đầu: sự phát triển cá nhân, lòng trung thành, lợi ích, tinh thần đồng đội. Phát triển con người là nhiệm vụ chính của con. Hãy nhìn ra các phẩm chất tốt đẹp của họ và hãy cố gắng phát triển những phẩm chất đó. Chúng ta đang kinh doanh con người... giáo dục, giúp đỡ và quan tâm đến họ. Hãy đem lại lợi ích công bằng cho họ, đào tạo các kỹ năng, giúp họ thành công và tìm ra những người chiến thắng trong số họ.

Giao nhiệm vụ cho nhân viên, bắt họ chịu trách nhiệm về kết quả công việc. Nếu một nhân viên không có khả năng hoàn thành công việc, tìm việc khác cho anh ta hoặc cắt hợp đồng ngay lập tức, không trì hoãn. Tìm ra nhân sự thích hợp và hy vọng họ hoàn thành công việc. Nếu sự lựa chọn nhân sự sai lầm, kết thúc hợp đồng một cách công bằng và nhanh chóng.

Quản lý thời gian, tận dụng từng phút trong công việc. Giủ thói quen hài hước, tạo niềm vui trong công việc cho bản thân và người khác Làm việc hết sức, nhưng vui vẻ. Làm việc và hoàn thành công việc là một niềm vui lớn. Quan trọng là phải duy trì được niềm vui đó.

Kiên định theo đuổi những nguyên tắc dẫn đường do người cha truyền lại, Marriott (con), bình luận rằng động cơ của công ty không phải là tiền bạc, mà là ý thức tự hào về việc hoàn thành xuất sắc công việc được giao, ông ta chỉ rõ rằng với việc quan tâm tối đa đến nhân viên và cung cấp dịch vụ tuyệt hảo cho khách hàng, thì kết quả rất tự nhiên sẽ là lợi tức “hấp dẫn” (chứ không phải “tối đa”) cho các cổ đông.121

Đối với công ty Howard Johnson, tuy người sáng lập có đề ra tư tưởng cốt lõi (nhấn mạnh đến tính nhất quán và chất lượng dịch vụ), song không có bằng chứng cho thấy ông ta đã truyền đạt lại cho những người kế nhiệm thấm nhuần tư tưởng này. Không có gì ghi lại việc giáo dục về tư tưởng từ thế hệ quản lý trước sang thế hệ sau, cũng như quá trình truyền bá những tư tưởng đó trong nhân viên như ở công ty Marriott. Vào giữa những năm 1970, Howard Johnson (con), thực chất đã điều hành công ty một cách phiến diện, thiên về khía cạnh tài chính (tăng trưởng bán hàng và lợi nhuận) hầu như không để ý đến khách hàng và nhân viên. Theo ba bài báo (hai bài trên Business Week và một bài trên tạp chí Forbes'), Howard Johnson đã bắt chẹt các khách hàng trên đường cao tốc với giá cả rất cao trong khi cung cấp chất lượng bữa ăn, chỗ ở đều kém, tinh thần phục vụ chậm chạp và thiếu niềm nở.122 Cuối cùng ông ta phải bán công ty cho một nhà đầu tư người Anh.123

ở công ty Philip Morris, chúng tôi cũng tìm thấy những bằng chứng cho thấy công ty đã hoạt động theo một khung tư tưởng hơn là chỉ theo đuổi lợi nhuận đơn thuần. Ross Millhiser, Phó chủ tịch công ty vào năm 1979, nói:

Tôi rất yêu thuốc lá, đó là một trong những thứ làm cuộc đời này trở nên đáng sống hơn. Thuốc lá đem lại mong ước, cũng như một khía cạnh nào đó trong sự cân bằng của con người. Sự cân bằng của con người là luôn cố gắng để tự cân bằng chính nó, và thuốc lá góp một phần trong quá trình đó.124

Một tư tưởng hay chỉ là một ảo giác? Hay chỉ là lời tiếp thị tài ba? Khó mà trả lời được. Nhưng chúng tôi thấy ở Philip Morris một tinh thần đồng đội, một ý thức về nhiệm vụ chung, tất cả những cái đó không có ở R. J. Reynolds suốt 30 năm trở lại đây. Các nhà lãnh đạo của Philip Morris tỏ ra đam mê sản phẩm thuốc lá của họ hơn các đồng nghiệp ở R. J. Reynolds. Philip Morris theo đuổi quyết hệt chủ trương ủng hộ việc hút thuốc lá của họ, trong khi R. J. Reynolds kể từ những năm 1960 dường như không quan tâm mấy đến bản thân sản phẩm, đơn giản chỉ coi đây là một phương tiện kiếm tiền của họ. Theo lời của chủ tịch R. J. Reynolds vào năm 1971, nếu công ty từ bỏ ngành sản xuất thuốc lá mà kiếm được nhiều tiền hơn thì họ sẵn sàng làm như vậy!125

Ngược lại, các nhà lãnh đạo Philip Morris thật sự “chiến đấu” cho điếu thuốc của họ, với tuyên bố: Chúng ta có quyền hút thuốc, đó là một chọn lựa tự do không ai có thể chà đạp lên được! Trong các bài báo về Philip Morris, chúng tôi thấy rất nhiều bức ảnh các nhà lãnh đạo công ty trong tư thế đầy... khiêu khích và nổi loạn: Điếu thuốc trong tay, ánh mắt đầy thách thức như muốn nói “Đừng bao giờ có ý nghĩ bắt tôi phải rời bỏ điếu thuốc lá này!”. Một bài báo trong tạp chí Fortune viết:

Một nền văn hóa hút thuốc đầy thách thức lan tràn khắp công ty, nơi đó người ta kéo mạnh bao thuốc ra khỏi túi, châm lửa hút, rồi quăng mạnh bao thuốc xuống mặt bàn cho tất cả đều trông thấy.126

Hành động trên cho thấy họ tự coi mình là những chàng cao bồi ngang tàng, tự do trong các biển quảng cáo Marlboro của công ty. Một nữ nhân viên từng làm việc cho công ty đã miêu tả môi trường làm việc tại đây như có một tôn giáo hút thuốc đang ngự trị, khi mà công ty bắt buộc cô ta và các đồng nghiệp đem những bao thuốc về nhà cùng với séc thanh toán lương của họ. Một thành viên quản trị của Philip Morris nói với chúng tôi (với điếu thuốc

trên tay) như sau: "Tôi thật sự yêu thích công ty, đây đúng là một công ty vĩ đại. Công ty đã đại diện cho điều gì đó khiến bạn có thể thực sự tự hào về nó".127 Một bài báo trên tạp chí Forbes nói về chủ tịch của công ty vào năm 1971, Joseph Cullman, như sau:

Rất nhiều người căm ghét ông ta do thái độ bảo vệ rất hung hăng của ông đối với việc hút thuốc. Thay vì xin lỗi về điều đó (hút thuốc), ông ta thậm chí nói đến ích lợi của việc hút thuốc đối với sức khỏe tinh thần của con người.128

Chúng tôi ở đây không có ý nói rằng Philip Morris hoạt động vì lợi ích con người. Tư tưởng của họ trước hết hên quan tới quyền tự do cá nhân, làm việc hăng say, những cơ hội, thắng lợi và hoàn thiện bản thân, tìm kiếm niềm tự hào từ việc kinh doanh xuất sắc vì lợi ích của chính nó. Giám đốc điều hành công ty năm 1991, Michael Miles, người được tạp chí Fortune mô tả là "thực dụng, tàn nhẫn, lạnh lùng...129 luôn suy nghĩ về công việc kinh doanh từng phút một",130 bình luận: "Tôi không thấy có gì sai trái về đạo đức đối với công việc kinh doanh này cả. Tôi vẫn không thấy có gì sai trái trong việc bán cho con người sản phẩm mà họ cần mua.131 Đây không phải là giá trị 'mềm' hay mang tính nhân văn. và nói cho cùng, thuốc lá cũng đâu gây ra bệnh mù lòa."

Nhưng điều đáng ngạc nhiên là ở Philip Morris, như Merck, cũng có một tinh thần đồng đội, gắn với những tư tưởng cốt lõi của công ty. Tất nhiên tư tưởng của Philip Morris rất khác biệt so với Merck, nhưng cả hai công ty đều vượt trội so với các công ty so sánh của chúng nếu xét về phương diện được dẫn dắt bởi một tư tưởng cốt lõi. Theo tiêu chuẩn này, thực sự Philip Morris và Merck rất gần gũi với nhau.

CÓ TỒN TẠI MỘT TƯ TƯỞNG ĐÚNG ĐẮN KHÔNG?

Việc Merck và Philip Morris - hai công ty cung cấp hai loại sản phẩm hoàn toàn trái ngược nhau cho khách hàng - nhưng cùng là những công ty hàng đầu, hoạt động theo tư tưởng mạnh mẽ và rất khác biệt, đã đặt ra nhiều vấn đề thú vị. Có tồn tại một tư tưởng cốt lõi đúng đắn, áp dụng cho mọi công ty hàng đầu không? Nội dung của tư tưởng quan trọng đến mức nào? Đâu là những điểm chung, những khuôn mẫu của các tư tưởng cốt lõi ở các công ty này?

Chúng tôi hệt kê các tư tưởng cốt lõi của tất cả các công ty hàng đầu trong nghiên cứu của chúng tôi (bảng 3.1) và nhận thấy: mặc dù tồn tại vài điểm chung (ví dụ như sự đóng góp, liên kết, tôn trọng và quan tâm đến người lao

động, dịch vụ cho khách hàng, sáng tạo và dẫn dắt thị trường, trách nhiệm với cộng đồng v.v...), hoàn toàn không có một điểm nào trong tư tưởng cốt lõi xuất hiện một cách liên tục ở tất cả những công ty này.

♦ Một số công ty (Johnson&Johnson, Wal-Mart) coi khách hàng là trung tâm, trong khi một số khác (Ford, Sony) thì không.

♦ Một số công ty (HP và Marriott) coi sự quan tâm đối với nhân viên là trung tâm, trong khi các công ty như Nordstrom và Disney thì không.

♦ Một sô công ty như Ford và Disney coi trọng sản phẩm và dịch vụ hơn cả, trong khi các công ty như IBM và Citicorp lại không đồng ý về điều đó.

♦ Các công ty như Sony và Boeing chủ trương chấp nhận rủi ro, nhưng các công ty như HP và Nordstrom lại không theo đuổi điều này.

♦ Các công ty như Motorola và 3M đề cao vai trò cải tiến trong tư tưởng của họ, song các công ty như P&G và American Express thì không như vậy.

Nói tóm lại, chúng tôi không tìm thấy bất cứ nội dung cụ thể nào là chính yếu trong tư tưởng của các công ty hàng đầu. Nghiên cứu cho thấy sự tồn tại thật sự của tư tưởng cốt lõi và mức độ gắn kết nhất quán của công ty đối với tư tưởng cốt lõi quan trọng hơn nội dung tư tưởng đó.

Nói một cách khác, việc bạn có đồng ý hay phản đối tư tưởng của Philip Morris, Merck, Marriott v.v... không quan trọng. Kết luận của chúng tôi là: Điều cốt yếu là một công ty hàng đầu phải có một tư tưởng cốt lõi (đúng đắn hay được ưa chuộng hay không cũng không quan trọng), và tư tưởng đó dẫn dắt, truyền cảm hứng cho mọi người ở trong công ty đó!

Bảng 3.1

Tư tưởng cốt lõi của các công ty hàng đầu

3M133 - Cải tiến: “Bạn không nên chối bỏ một ý tưởng sản phẩm mới”

- Tuyệt đối trung thực

- Tôn trọng sáng kiến cá nhân và sự phát triển con người

- Chấp nhận các sai lầm

- Sản phẩm có chất lượng và độ tin cậy

- “Giải quyết các vấn đề là việc chính của chúng tôi”

American- Dịch vụ khách hàng tuyệt hảo

Express - Đảm bảo độ tin cậy của dịch vụ trên toàn thế giới

- Khuyến khích các sáng kiến của cá nhân

Boeing - Đi tiên phong trong ngành hàng không

- Chấp nhận nhUng thách thức và rủi ro lớn lao

- Sản phẩm có chất lượng và độ an toàn cao

- Kinh doanh trung thực và đạo đức

- “Ăn, ngủ, hít thở cùng ngành hàng không”

Citicorp - Mở rộng quy mô kinh doanh và dịch vụ

- Luôn đi đầu về mọi mặt (quy mô, sáng kiến, lợi nhuận)

- Tự chú, phân quyền

- Tự tin, năng nổ

Ford- Con người là cội nguồn của sức mạnh công ty

- Sản phẩm (xe hơi) là kết quả cuối cùng của các nỗ lực

- Lợi nhuận là phương tiện cần thiết, là thước đo thành công

- Trung thực, chính trực trong kinh doanh

(Lưu ý: Đây' là thứ tự trong MVGP của Ford vào những năm 1850. Thứ tự này' thay' đổi theo thời gian trong lịch sử của Ford)

General

Electric

Hewlett -Packard -

IBM

Johnson & Johnson -

Marriott

Nâng cao chất lượng cuộc sống thông qua cải tiến và công nghệ

Cân bằng và phụ thuộc lẫn nhau giUa các trách nhiệm đối với khách hàng, nhân viên, xã hội và cổ đông (không có một thứ tự rõ ràng)

Trách nhiệm và cơ hội cho mỗi cá nhân

Trung thực và chính trực

Đóng góp về kỹ thuật cho lĩnh vực mà công ty tham gia Tôn trọng, tạo cơ hội cho nhân viên tham gia vào thành công trong công ty

Đóng góp và trách nhiệm đối với cộng đồng

Chất lượng chấp nhận được đối với khách hàng

Lợi nhuận và tăng trưởng như là phương tiện để đạt các mục

tiêu và giá trị khác

Quan tâm đầy đủ đến mọi nhân viên

Dành nhiều thời gian đem lại niềm vui cho khách hàng Đi đến cùng trong mọi cam kết, luôn ở vị trí dẫn đầu

Công ty tồn tại để “giảm nhẹ nỗi đau và bệnh tật”

Thứ tự các trách nhiệm: Khách hàng, nhân viên, xã hội, cổ đông

Cơ hội cho các cá nhân, khen thưởng dựa trên công trạng Phi tập trung hóa bằng sáng tạo và khả năng sản xuất

Dịch vụ thân thiện với giá trị cao, coi khách hàng như những người khách của gia đình thật sự Con người là quan trọng nhất

Làm việc hết sức nhưng vẫn giU được niềm vui trong công việc

Liên tục tự cải tiến

Vượt lên nghịch cảnh để xây dựng tính cách của công ty

Merck

Motorola -

Nordstrom -

Philip

Morris

“Công việc kinh doanh của chúng tôi là gìn giữ và nâng cao cuộc sống con người. Mọi hành động của chúng tôi phải được đánh giá bằng thành công trong việc đạt được mục tiêu trên.”

Trung thực và chính trực

Trách nhiệm đối với xã hội của công ty

Cải tiến dựa trên khoa học, không bắt chước

Tìm kiếm sự hoàn hảo trong mọi mặt của công ty

Tìm lợi nhuận từ các hoạt động đem lại lọi ích cho con người

Phục vụ cộng đồng bằng việc cung cấp sản phẩm và dịch vụ có chất lượng cao, giá cả phải chăng Luôn tự làm mới mình

Khai thác khả năng sáng tạo tiềm ẩn từ nội bộ công ty Liên tục tiến bộ về mọi mặt: ý tưởng, chất lượng, dịch vụ khách hàng

Đối xử với nhân viên như là một cá nhân có phẩm giá Trung thực, chính trực, đạo đức trong mọi phương diện kinh doanh

Dịch vụ khách hàng là trên hết

Lao động hết mình với năng suất cao

Không bao giờ bằng lòng, liên tục cố gắng

Tạo danh tiếng cho công ty

Quyền tự do cá nhân (quyền hút thuốc, được mua bất kỳ

sản phẩm gì bạn muốn) đáng được bảo vệ

Chiến thắng, luôn là người số một

Khuyến khích các sáng kiến cá nhân

Tạo cơ hội thăng tiến cho nhân viên dựa trên thành tích cống

hiến, bất kể giới tính, chủng tộc, giai cấp

Lao động hết mình và luôn tự cải thiện

Procter

& Gamble ■ - Sản phẩm hoàn hảo

- Liên tục tự cải thiện

- Trung thực, công bằng

- Tôn trọng và quan tâm đến cá nhân

Sony - Mong đạt được niềm vui có được do phát triển, cải tiến và áp dụng công nghệ vì lợi ích của cộng đồng

- Nâng cao đời sống văn hóa của Nhật Bản

- Luôn là người dẫn đầu

- Tôn trọng và khuyến khích khả năng và sáng tạo của nhân viên

Wal-Mart- Cung cấp giá trị cho khách hàng - làm cho cuộc sống tốt đẹp hơn với giá cả hạ và nhiều lựa chọn

- Bơi ngược dòng, thách thức các lý thuyết truyền thống

- Cùng hội cùng thuyền với nhân viên

- Lao động với nhiệt tình, dam mê và trách nhiệm

- Theo đuổi các mục tiêu cao cả

Walt

Disney - Không chấp nhận sự hoài nghi, yếu thế

- Chú ý đến tính nhất quán và chi tiết

- Liên tục phát triển thông qua khả năng sáng tạo, tưởng tượng

- Quản lý và gìn giử hình ảnh kỳ diệu của Disney

- Đem niềm vui đến cho mọi người. Nuôi dưỡng, bảo tồn các giá trị kiểu Mỹ

* Bảng trên đây thể hiện các tư tưởng cốt lõi mang tính nhất quán trong suốt chiều dài lịch sử của các công ty hàng đầu trong nghiên cứu của chúng tôi. Chúng tôi không đơn thuần lặp lại những tuyên bố về mục tiêu, giá trị, hoài bão, nhiệm vụ... mới nhất của họ, chúng tôi cũng không chỉ dựa vào một nguồn tài liệu nào. Ngược lại, chúng tôi tìm kiếm sự nhất quán mang tính lịch sử trải qua nhiều thế hệ quản lý của các công ty này.

Lời nói hay hành động?

Làm sao có thể biết chắc các tư tưởng cốt lõi của các công ty trên không chỉ đơn thuần là những tuyên bố, những lời nói tốt đẹp? Có hai câu trả lời cho câu hỏi này. Một là, các nghiên cứu tâm lý xã hội chỉ ra rằng khi con người tuyên bố công khai trước dư luận về việc tán thành một quan điểm nào đó, thì họ có khuynh hướng hành động, ứng xử nhất quán với quan điểm đó, ngay cả khi trước kia họ không hề có quan điểm này.151 Nói cách khác, tự thân hành động tuyên bố về những tư tưởng này (điều mà các công ty hàng đầu làm ở mức độ lớn hơn rất nhiều so với các công ty so sánh) đã có ảnh hưởng đến sự kiên định theo đuổi tư tưởng đó.

Hai là, điều này quan trọng hơn, không chỉ tuyên bố, các công ty này tiến hành các bước, các biện pháp nhằm làm cho tinh thần, tư tưởng đó thấm nhuần, lan tỏa khắp tổ chức, khiến cho nó vượt lên trên bất cứ cá nhân lãnh đạo nào. Trong các chương kế tiếp, chúng tôi sẽ lần lượt miêu tả:

♦ Các công ty hàng đầu truyền bá tư tưởng cho nhân viên của họ tốt hơn

các công ty so sánh, họ tạo ra nền văn hóa công ty rất mạnh mẽ, dôi khi mang màu sắc tôn giáo và nghi thức cao xung quanh những tư tưởng này.

♦ Các công ty hàng đầu hết sức thận trọng trong việc đào tạo và tuyển chọn đội ngũ quản trị cấp cao sao cho phù hợp tối đa với hệ thống tư tưởng của họ, hơn là các công ty so sánh.

♦ Các công ty hàng đầu thể hiện sự kiên định cao hơn trong việc gắn kết tư tưởng cốt lõi với các mặt khác như mục tiêu, chiến lược, chiến thuật, thiết kế tổ chức... khi so với các công ty so sánh.

Dĩ nhiên, để làm được những điều này không phải là dễ dàng. Jack Welch (công ty GE) đã từng nói lên những khó khăn khi phải hoạt động trong sự căng thẳng, giằng co giữa lý tưởng và thực dụng (theo cách nói của ông là giữa những con số và những giá trị).

Những con số và những giá trị. Chúng tôi không có câu trả lời sau cùng - ít ra là tôi không có câu trả lời như vậy. Những người đạt được doanh số và chia sẻ các giá trị với chúng tôi đương nhiên được thăng tiến. Những người không đạt được doanh số song vẫn chia sẻ các giá trị có vị trí thứ hai. Những ai không tạo ra doanh số và không có giá trị - rất dễ giải quyết, vấn đề là ở những người tạo ra doanh số nhưng không chia sẻ các giá trị: Chúng tôi thuyết phục họ, chúng tôi gặp rất nhiều khó khăn với họ.152

Trong thực tế, không phải lúc nào một công ty hàng đầu cũng tiêu biểu cho các tư tưởng của họ. Ví dụ, GE đã có vài vi phạm về đạo đức và luật pháp vào những năm 1950 và 1960, trong đó có vụ tai tiếng khi thông đồng với một số công ty sản xuất vào năm 1955. vào năm 1991, công ty P&G từng ngấm ngầm tìm cách có được các đoạn băng ghi âm điện thoại ở Cincinnati nhằm điều tra và trừng phạt những nguồn tin nội bộ đã lộ ra cho tờ báo Wall Street Journal.153 Hành động trên rõ ràng là sự phá vỡ giá trị lâu đời của công ty trong việc tôn trọng các cá nhân. Ngay cả J&J cũng phải cố gắng rất vất vả để gìn giữ và theo đuổi các tín điều nổi tiếng ấy. vào năm 1979, tức là 36 năm sau khi bản tín điều nổi tiếng của Robert w. Johnson ra đời, công ty J&J tiến hành một quá trình tìm kiếm lại những tinh thần của bản tín điều đó trên một quy mô rộng lớn. Giám đốc điều hành lúc bấy giờ, Jim Burke nói:

Những người tiền nhiệm tuyệt đối tin tưởng vào bản tín điều, song các nhà quản lý và điều hành hiện tại không thật sự hết công theo đuổi những cam kết đó... Do đó, tôi tập hợp 20 nhà quản lý hàng đầu của công ty lại và tuyên bố: ‘Đây là bản tín điều của công ty. Hoặc là chúng ta phải theo đúng những

cam kết đã ghi trong đó, hoặc là xé bỏ nó đi'... Cuối buổi họp, các nhà quản lý của công ty đã có hiểu biết sâu sắc hơn cũng như nhiệt tình và tin tưởng hơn vào bản tín điều này. Tiếp theo, chúng tôi tiếp tục gặp gỡ từng nhóm nhỏ các nhà quản lý của công ty trên toàn thế giới cũng với đề tài này.

Các công ty hàng đầu không phải lúc nào cũng hoàn hảo. Nhưng qua các trường hợp trên của J&J và GE, chúng ta có thể thấy nhìn chung họ đều đã nhấn mạnh vào việc phải có một tư tưởng cốt lõi, cũng như nỗ lực rất lớn để duy trì nó. Và điều chủ yếu là họ làm những điều này tốt hơn so với các công ty so sánh trong nghiên cứu của chúng tôi.

CÁC HƯỚNG DẪN DÀNH CHO CÁC CEO, CÁC NHÀ QUẢN LÝ, CÁC NHÀ KINH DOANH

Một bước vô cùng quan trọng trong việc xây dựng một công ty hàng đầu là việc xác định rõ tư tưởng cốt lõi của công ty. Dựa trên những kết quả nghiên cứu chúng tôi đưa ra một định nghĩa về tư tưởng cốt lõi gồm hai phần như sau:

Tư tưởng = Các giá trị cốt lõi côt lõi

Mục tiêu

Các giá trị cốt lõi = Các nguyên lý chủ chốt và lâu dài của tổ chức, các nguyên tắc hướng dẫn chung nhất. Không nên nhầm lẫn chúng với các thực hành về văn hóa hay vận hành công ty. Các nguyên lý này phải được giử vững, khôg được đem ra đánh đổi lấy nhửng lợi ích tài chính hay động cơ ngắn hạn.

Mục tiêu = Lý do tồn tại chủ yếu của tổ chức, vượt lên trên việc tìm kiếm lợi nhuận thông thường. Đây là một mục tiêu hướng đạo, xin đừng nhầm lẫn với các mục tiêu kinh doanh hay các chiến lược kinh doanh cụ thể.

Các giá trị cốt lõi

Đây là những nguyên lý chủ chốt, tồn tại lâu dài, không được đem ra thỏa hiệp để đổi lấy lợi ích tài chính hay để thực hiện những động cơ ngắn hạn. Trong cuốn sách nhỏ Kinh doanh và niềm tin, Thomas J. Watson (con), cựu Giám đốc điều hành IBM đã bình luận về vai trò của các giá trị cốt lõi (ông ta gọi là các niềm tin) như sau:

Tôi tin rằng sự khác biệt giữa thành công và thất bại của một tổ chức thường

liên quan đến việc tổ chức khai thác và tận dụng năng lực và tài năng của con người đến mức nào. Tổ chức đã làm gì để mọi thành viên đều có cùng chung một sự nghiệp với nhau?... Tàm thế nào để duy trì tinh thần đó, cùng với ý thức định hướng trải qua các thay đổi từ thế hệ này qua thế hệ khác? Theo tôi, câu trả lời nằm trong sức mạnh của cái mà chúng ta gọi là niềm tin, cũng như sự thôi thúc của niềm tin ấy đối với mọi người. Tôi tin tưởng sâu sắc rằng để tồn tại và gặt hái thành công, một tổ chức cần phải xây dựng được một hệ thống các tín điều, trên cơ sở đó xây dựng các chính sách và hành động cụ thể. Tiếp đó, tôi tin rằng, yếu tố quan trọng hàng đầu trong thành công của doanh nghiệp là sự gắn bó chặt chẽ và trung thành với những niềm tin đó. Niềm tin phải luôn đi trước chính sách, thực hành và mục tiêu. Những yếu tố này phải được điều chỉnh nếu chúng vi phạm các niềm tin cơ bản, chủ chốt [chúng tôi nhấn mạnh].155

Trong đa số các trường hợp, một giá trị cốt lõi phải được diễn tả một cách đơn giản nhất: ở Wal-Mart, Sam Walton đã nói về giá trị hàng đầu như sau: "Chúng tôi đặt khách hàng lên trên hết. Nếu bạn không phục vụ khách hàng hoặc hỗ trợ cho những ai phục vụ khách hàng, thì bạn không phải là người chúng tôi cần".156 James Gamble phát biểu đơn giản và tao nhã về giá trị cốt lõi - Chất lượng sản phẩm và kinh doanh trung thực - của công ty P&G như sau:

"Nếu bạn không làm ra được một sản phẩm có chất lượng tốt, hãy làm lại sản phẩm đó dù vất vả đến thế nào đi nữa".157 John Young, cựu Giám đốc điều hành HP tuyên bố "Đường lối của HP - HP Way" - là sự tôn trọng và quan tâm đến các cá nhân, với phương châm "làm cho người khác những điều bạn muốn người ta làm cho mình, đó là tất cả".158 Như vậy, giá trị cốt lõi có thể được thể hiện bằng nhiều cách, song chúng luôn đơn giản, rõ ràng, thẳng thắn và đầy sức mạnh.

Các công ty hàng đầu nhìn chung chỉ có vài giá trị cốt lõi, thường là từ ba đến sáu giá trị mà thôi. Rõ ràng là số lượng này không thể nhiều hơn được, vì đây là những giá trị hết sức cơ bản và ít khi thay đổi.

Xác định được các giá trị cốt lõi của tổ chức có ý nghĩa vô cùng quan trọng. Nếu nêu ra quá nhiều giá trị, bạn sẽ không rõ đâu là giá trị cốt lõi thật sự. Nếu bạn chuẩn bị xây dựng một tuyên bố về giá trị cốt lõi, xin hãy thử trả lời câu hỏi sau: "Giá trị nào là giá trị mà ta sẽ theo đuổi, sống chết với nó dù hoàn cảnh bên ngoài có thay đổi, thậm chí tạo ra những bất lợi cho chúng ta? Ngược lại, những giá trị nào chúng ta sẵn lòng thay đổi hay vứt bỏ nếu môi trường bên ngoài không thuận lợi?" Các câu hỏi này sẽ giúp bạn xác định

được đâu là giá trị cốt lõi thật sự.

Một lưu ý quan trọng: Xin đừng nhầm lẫn khi coi các giá trị cốt lõi của các công ty hàng đầu là nguồn để xác định các giá trị cốt lõi cho công ty, tổ chức của bạn. Các tư tưởng cốt lõi không bao giờ đến từ việc bắt chước tư tưởng của người khác - ngay cả từ các công ty hàng đầu cũng vậy, cũng không hình thành từ mệnh lệnh bên ngoài, từ các lý thuyết quản trị trong sách vở, hay từ sự tính toán đơn thuần xem giá trị nào thực dụng, phổ biến và có cơ hội nhất. Không, không phải như vậy. Điều quan trọng nhất là phải nắm bắt được bạn thật sự tin tưởng điều gì, chứ không phải những điều mà các công ty hàng đầu hay bất cứ ai tin tưởng.

Cần hiểu rằng, tư tưởng cốt lõi tồn tại như một yếu tố nội tại, độc lập với môi trường bên ngoài. Theo một cách tương tự, những người sáng lập ra nước Mỹ không nêu ra tư tưởng về tự do và công bằng bởi vì môi trường bên ngoài đòi hỏi điều đó. Họ cũng không bao giờ mong nhân dân Mỹ dỡ bỏ những tư tưởng đó do ảnh hưởng của môi trường bên ngoài. Trái lại, họ coi tự do và công bằng là những lý tưởng hiển nhiên, bất diệt, những lý tưởng sẽ soi sáng và dẫn đường cho các thế hệ người Mỹ trong tương lai. Điều này cũng xảy ra đối với các công ty hàng đầu.

ở một công ty hàng đầu, các giá trị cốt lõi tự thân chúng không cần sự giải thích suy lý hay bên ngoài nào. Chúng không lung lay và thay đổi theo thời gian. Chúng cũng không thay đổi khi điều kiện thị trường thay đổi.

Robert w. Johnson (con), không viết bản tín điều của J&J vì chúng liên kết với lợi nhuận hoặc vì ông ta đã đọc được những điều này trong sách vở. Ông ta viết ra bản tín điều bởi vì công ty hiện thân cho những niềm tin sâu sắc mà ông ta muốn gìn giữ. George Merck II tin tưởng sâu sắc rằng thuốc chữa bệnh là dành cho người bệnh, ông ta mong muốn mọi nhân viên công ty cùng chia sẻ niềm tin đó. Thomas J. Watson (con) miêu tả các giá trị cốt lõi của IBM là niềm tin tuyệt đối của cha ông: "Đối với cha tôi, các giá trị đó thống trị cả cuộc đời, chúng phải được bảo tồn bằng mọi giá, chúng phải được truyền đạt cho mọi người, phải được tuân thủ trong suốt cuộc đời kinh doanh."159

David Packard và Bill Hewlett không tạo ra "phong cách HP" hay "nguyên nhân tồn tại của HP", họ chỉ có một niềm tin to lớn về cách mà một doanh nghiệp được xây dựng, sau đó họ thực hiện các bước để nêu ra và phổ biến những niềm tin đó sao cho chúng được gìn giU và noi theo. Họ theo đuổi các niềm tin đó bất chấp những quan niệm quản trị đang thịnh hành lúc đó. Khi

nghiên cứu các văn bản lưu trU tại công ty, chúng tôi bắt gặp phát biểu sau của David Packard:

[Vào năm 1949] tôi có tham dự một cuộc họp của các nhà lãnh đạo kinh doanh, tại đó tôi đề nghị các nhà quản trị nên có những trách nhiệm cao hơn ngoài việc đem lại lợi tức đơn thuần cho các cổ đông. Tôi nói rằng chúng ta có trách nhiệm đối với nhân viên trong việc thừa nhận nhân phẩm của họ, và đảm bảo cho họ quyền được chia sẻ các thành công trong công việc. Tôi cũng chỉ rõ rằng chúng ta có trách nhiệm đối với khách hàng, với cộng đồng. Tôi rất ngạc nhiên là không ai trong cuộc họp đồng ý với các quan điểm của tôi cả. Dù họ vẫn giU thái độ nhã nhặn, lịch sự khi không đồng ý với tôi, rõ ràng họ đã tin rằng tôi không phải là một người trong số họ, rằng tôi không đủ phẩm chất để điều hành một công ty lớn.

Hewlett, Packard, Merck, Johnson, Watson không chỉ đưa ra những câu hỏi như “Giá trị kinh doanh nào sẽ tối đa hóa lợi nhuận?”, “Triết lý nào là đẹp mắt?” hay “Niềm tin nào sẽ làm hài lòng cộng đồng tài chính?”. Không! Họ tìm hiểu và đã xác định rõ những điều mấu chốt bên trong các vấn đề này một cách hết sức tự nhiên, vấn đề ở đây không chỉ là niềm tin, mà là mức độ của niềm tin và tính nhất quán đối với những lý tưởng của các tổ chức của họ. Một lần nUa, chiếc chìa khóa vàng là tính chân thực, tính chân thực tuyệt đối của những niềm tin đó.

Mục tiêu

Mục tiêu là một nhóm lý do cơ bản cho sự tồn tại của công ty bên ngoài việc tìm kiếm lợi nhuận. Mục tiêu được xác định bởi việc trả lời các câu hỏi của David Packard đã trình bày ở phần trước của chương này. (“Tôi muốn trình bày xem tại sao [ông ta nhấn mạnh] công ty chúng ta tồn tại, tại sao chúng ta có mặt ở đây? Theo tôi, nhiều người đã sai lầm khi cho rằng một công ty lập ra chỉ là để kiếm tiền. Thật ra đó chỉ là một kết quả quan trọng của sự tồn tại của công ty, và ta cần đi sâu tìm hiểu lý do chính yếu của sự tồn tại này”).

Mục tiêu không nhất thiết phải mang tính độc nhất, chuyên biệt. Hai công ty có thể có cùng mục tiêu, cũng như chúng có thể cùng chia sẻ niềm tin vào một giá trị nào đó. Vai trò trước tiên của mục tiêu là để hướng dẫn và truyền cảm hứng, chứ không cần thiết phải tạo nên sự khác biệt, ví dụ, có thể có nhiều công ty có cùng mục tiêu với HP về việc đóng góp cho xã hội qua các sản phẩm điện tử nhằm đem lại tiến bộ trong khoa học và phúc lợi cho con người, vấn đề là ở chỗ liệu các công ty này có khả năng theo đuổi các mục tiêu đó một cách kiên định, nhất quán như HP hay không? Cũng giống như

các giá trị cốt lõi, vấn đề ở đây là tính xác thực của mục tiêu, chứ không phải là sự khác biệt đơn thuần.

Khi đã được hình thành một cách đúng đắn, mục tiêu có thể rộng lớn và lâu dài, dẫn dắt tổ chức trong một thời gian rất dài. Roy Vagelos, khi nhìn về tương lai một trăm năm tới, đã mô tả vai trò lâu dài của mục tiêu ở công ty Merck như sau:

Hãy tưởng tượng tất cả chúng ta bỗng nhiên ở vào năm 2091. Rất nhiều chiến lược và phương pháp kinh doanh sẽ phải thay đổi do những sự phát triển chúng ta không lường trước được. Nhưng dù có thay đổi gì trong công ty đi nữa, thì vẫn có một điều quan trọng nhất không thay đổi - đó là tinh thần của con người ở công ty Merck. Tôi tin rằng đến lúc ấy tinh thần đồng đội của chúng ta vẫn như ngày hôm nay... Tôi tin tưởng điều đó vì quyết tâm của công ty trong việc chiến đấu với bệnh tật, giảm nhẹ nỗi đau và giúp đỡ con người sẽ là nguồn cảm hứng cho những giấc mơ vĩ đại nhất. Đó là một sự nghiệp bất diệt, dẫn dắt chúng ta - những thành viên của Merck - đến những thành công to lớn hơn nUa trong tương lai.

Thật sự một công ty hàng đầu hên tục theo đuổi các mục tiêu của nó nhưng không bao giờ hoàn toàn đạt được hay hoàn thành các mục tiêu đó, như thể chúng ta đang cố đi tới đường chân trời hay đuổi theo một vì sao. Walt Disney thấu hiểu được bản chất trường tồn, không bao giờ kết thúc của mục tiêu khi ông nói:

Disneyland sẽ không bao giờ hoàn thành chừng nào mà sự tưởng tượng còn tồn tại trên thế giới này.

Tương tự, HP cũng không bao giờ có thể nói “Chúng tôi không thể cống hiến được gì hơn nữa”. GE cũng sẽ không bao giờ hoàn thành nhiệm vụ nâng cao chất lượng đời sống con người thông qua cải tiến và công nghệ.

Marriott có thể phát triển qua nhiều giai đoạn, có thể đưa ra những sản phẩm mới chưa ai hình dung được trong thế kỷ XXI, song họ sẽ không bao giờ hoàn thành trọn vẹn nhiệm vụ “khiến cho những du khách xa nhà cảm thấy họ đang thật sự được chào đón giữa những người bạn”.

Motorola có thể phát triển qua các sản phẩm radio sử dụng tại nhà, radio sử dụng trong xe hơi, tivi, bán dẫn, vi mạch, điện thoại di động, hệ thống vệ tinh v.v... nhưng sẽ không bao giờ vượt qua được thách thức “phục vụ cộng đồng bằng cách đem lại những sản phẩm, dịch vụ chất lượng cao, giá thành

hạ".

Disney cũng vậy, họ có thể sản xuất ra rất nhiều phim hoạt hình, rồi Disneyland, Euro Disney, và nhiều sản phẩm khác nữa chưa ai biết được, song họ không bao giờ có thể vượt qua nhiệm vụ căn bản của công ty: "đem lại hạnh phúc cho triệu triệu con người".

Đối với công ty Sony, dù họ có cung cấp bao nhiêu sản phẩm hiện đại và đa dạng đi nUa, thách thức vẫn ở phía trước, nằm ngay trong mục tiêu cơ bản của công ty "tìm niềm vui trong việc áp dụng các cải tiến công nghệ nhằm đem lại hạnh phúc và lợi ích... và nâng cao nền văn hóa Nhật Bản".

Nói ngắn gọn, một công ty hàng đầu có thể và luôn luôn phát triển những công việc kinh doanh mới mẻ, song vẫn luôn được dẫn đường bởi các mục tiêu căn bản của nó.

Với ngụ ý này, nếu bạn đang suy nghĩ về mục tiêu cho công ty của bạn, xin đừng chỉ viết ra một câu mô tả cụ thể về sản phẩm hay khách hàng ("công ty chúng tôi tồn tại để cung cấp sản phẩm X cho khách hàng Y"). ví dụ, đối với Disney thì tuyên bố "Chúng tôi tồn tại để sản xuất phim hoạt hình cho trẻ em" không thể coi là một tuyên bố về mục tiêu đúng đắn, có khả năng tồn tại lâu dài. Trong khi đó, "Sử dụng óc tưởng tượng để đem lại hạnh phúc cho con người" có thể dễ dàng trở thành mục đích của công ty này trong suốt cả trăm năm. vấn đề quan trọng là tìm ra được những nguyên nhân sâu xa hơn, căn bản hơn cho sự tồn tại của một công ty, một tổ chức. Muốn xác định mục tiêu, hãy đặt ra câu hỏi "Tại sao chúng ta không đóng cửa công ty và chia tài sản cho các cổ đông?". Sau đó, hãy cố tìm kiếm một câu trả lời đúng đắn cho câu hỏi trên, không phải chỉ vào thời điểm hiện tại mà cả trong tương lai xa hơn nUa.

Chúng tôi muốn nói rõ ở đây rằng chúng tôi không hề tìm thấy một tuyên bố chính thức và rõ ràng nào về mục tiêu trong tất cả các công ty hàng đầu mà chúng tôi nghiên cứu. Ngược lại, đôi khi chúng tôi thấy các mục tiêu được trình bày một cách ngụ ý và không chính thức. Tuy nhiên, mục tiêu và giá trị cốt lõi có những khác biệt cơ bản về vai trò và tính chất, và có đến 13 trong 18 công ty hàng đầu trong nghiên cứu của chúng tôi - vào một thời điểm nào đó trong lịch sử - đã có những tuyên bố (rõ ràng hoặc ngụ ý, chính thức hoặc không chính thức) như là về các mục tiêu của họ. Chính vì những lẽ đó, cần thiết phải coi mục tiêu là một thành phần cụ thể, riêng biệt của một tư tưởng cốt lõi.163 Chúng tôi thấy rằng hầu hết các công ty đều hưởng lợi từ việc xác định rõ cả "giá trị cốt lõi" và "mục tiêu" trong tư tưởng công ty, chính vì vậy

chúng tôi khuyến khích các bạn cũng làm như vậy.

Lưu ý đặc biệt cho những người không phải là CEO

Mặc dù chương này được viết trên góc nhìn của một tổ chức, theo chúng tôi, những quan điểm này vẫn có thể áp dụng ở mọi cấp độ quản lý trong tổ chức. Không có lý do gì ngăn cản chúng ta xây dựng một tư tưởng cốt lõi cho nhóm làm việc hay phòng ban của mình cả. Nếu công ty đã có một tư tưởng cốt lõi, rõ ràng tư tưởng đó sẽ hạn chế và ảnh hưởng lên tư tưởng của phòng ban - nhất là về khía cạnh các giá trị cốt lõi. Tuy thế, bạn vẫn có thể có những mục tiêu cho phòng ban, nhóm của bản thân, xây dựng một tư tưởng với những tiêu chuẩn riêng biệt. Chẳng hạn, trả lời các câu hỏi "Lý do tồn tại của phòng/ban này là gì? Nếu nó không tồn tại thì có thiệt hại gì?"

Còn nếu như công ty không có một tư tưởng cốt lõi thì bạn vẫn có thể - thậm chí còn tự do hơn - lập ra tư tưởng đó ở các mức độ phòng ban của bạn. Bằng cách đó, thậm chí bạn có thể trở thành người đi đầu trong việc thúc đẩy sự hình thành một tư tưởng cốt lõi trên phạm vi toàn công ty. Đã có những ví dụ cho thấy một số nhóm, phòng ban thành công trong công việc gây sức ép lên tổng công ty bằng việc tạo ra những khuôn mẫu từ bên trong.

Lưu ý dành riêng cho các nhà kinh doanh và quản lý doanh nghiệp nhỏ

Không phải tất cả, mà chỉ một số ít các công ty hàng đầu khởi nghiệp với một tư tưởng rõ ràng. Đó là trường hợp của J&J và Sony, hình thành những tư tưởng cốt lõi từ giai đoạn đầu tiên. Còn những công ty như HP và Motorola chỉ hình thành tư tưởng của mình sau khi đã trải qua giai đoạn phát triển đầu tiên, thường là khoảng một thập kỷ sau khi thành lập (nhưng trước khi họ trở thành những công ty lớn). Trong những bước đi chập chững đầu tiên, hầu hết đều cố gắng ổn định để cất cánh, các tư tưởng chỉ trở nên rõ ràng sau khi công ty đã có sự tiến bộ vượt bậc. Do đó nếu bạn đang ở bước khởi nghiệp và vẫn chưa thể định hình được một tư tưởng cốt lõi cho công ty thì cũng không sao. Song bạn nên làm điều đó càng sớm càng tốt. và thực sự mà nói, nếu bạn đã có thời gian đọc cuốn sách này, chúng tôi mạnh dạn khuyến khích bạn dành thời gian để xác lập tư tưởng cốt lõi cho công ty bạn ngay bây giờ.

CHƯƠNG BỐN: GÌN GIỮ CÁI CỐT LÕI - THÚC ĐẨY SỰ TIẾN BỘ



Paul Galvin thúc đẩy chúng tôi tiến về phía trước, luôn luôn vận động... Ông thúc đẩy sự làm mới liên tục, sự thay đổi.

Nhưng điều đó phải có giới hạn: luôn luôn phải ấp ủ những nguyên tắc cơ bản đã được xác định.

ROBERT w. GALVIN, cựu Giám đốc điều hành, Motorola, 1991164

Sự nhất quán của nguyên tắc đã định hướng chúng tôi - những nguyên tắc đã trở thành đặc tính riêng biệt của P&G từ hồi công ty thành lập năm 1837. Trong khi được định hướng đến tiến bộ và tăng trưởng, điều cốt yếu là mọi nhân viên đều hiểu được rằng công ty không chỉ quan tâm đến kết quả mà còn quan tâm đến cách đạt được những kết quả đó.

ED HARNESS, Cựu chủ tịch P&G, 197116S

Trong chương 3, chúng tôi đã trình bày về tư tưởng cốt lõi như là một thành phần chủ chốt của một công ty hàng đầu. Nhưng chỉ có tư tưởng thôi thì chưa thể tạo nên một công ty thành công được. Nếu có tư tưởng mà chỉ ngồi yên và từ chối thay đổi, bạn sẽ bị thế giới qua mặt lập tức. Sam Walton đã

chỉ rõ: “Bạn không thể chỉ giữ lại những gì đã thành công trước đây, vì mọi thứ xung quanh đều thay đổi. Đê’ thành công, bạn cần phải vượt lên trên những thay đổi đó”.166 Tương tự như thế, Thomas J. Watson (con) đã báo trước trong cuốn sách mỏng Kinh doanh và niềm tin như sau:

Nếu một tổ chức phải đối mặt với những thách thức từ một thế giới luôn thay đổi, tổ chức đó phải sẵn sàng thay đổi mọi thứ ngoại trừ những niềm tin cơ bản nhất... Điều quan trọng nhất trong một tổ chức phải là triết lý kinh doanh cơ bản của nó. [chúng tôi nhấn mạnh]167

Theo chúng tôi, IBM bắt đầu đánh mất vị trí hàng đầu từ cuối những năm 1980, đầu những năm 1990 một phần là do công ty đã bỏ quên lời cảnh báo thấm thìa của Watson nói trên. Rõ ràng trong ba “niềm tin cơ bản” của công ty (quan tâm đến nhân viên, làm khách hàng hài lòng, luôn cố gắng làm mọi việc trở nên đúng đắn, chính xác), chúng ta không hề thấy những chi tiết như đồng phục, chính sách cụ thể, quy trình cụ thể, trật tự trong tổ chức, hay các máy vi tính v.v... Đó không phải là những giá trị cốt lõi. IBM lẽ ra nên thay đổi tất cả những điều đó cho phù hợp với môi trường, ngoại trừ những giá trị cốt lõi nhất. Thay vào đó, họ dường như đã bám víu quá lâu vào phương cách thực hành và những thể hiện văn hóa của các giá trị đó. Chúng tôi thấy rằng nếu lầm lẫn giUa tư tưởng cốt lõi và những thực hành cụ thể thì các công ty sẽ gặp phải những rắc rối. Công ty không thể duy trì quá lâu những thứ đáng ra phải thay đổi để thích nghi với hoàn cảnh mới. Một kết luận quan trọng được rút ra ở đây: Một công ty hàng đầu luôn gìn giU và bảo vệ tư tưởng cốt lõi, song mọi biểu hiện cụ thể của tư tưởng ấy cần luôn sẵn sàng thay đổi để phát triển, ví dụ:

♦ “Tôn trọng và quan tâm đến mỗi nhân viên” là phần bất biến và trường tồn trong tư tưởng của công ty HP, còn việc “phục vụ bánh kẹo và trái cây cho nhân viên vào 10 giờ sáng hàng ngày” chỉ là một biện pháp thực hành có thể thay đổi được.

♦ “Vượt trên sự mong đợi của khách hàng” là tôn chỉ của Wal-Mart, trong khi việc sắp xếp cho nhân viên đứng đón khách ngay tại cửa chính của các gian hàng chỉ là một biện pháp có thể thay đổi khi cần thiết.

♦ Với Boeing, tư tưởng cốt lõi là ‘Tuôn là người tiên phong trong ngành hàng không”, tư tưởng này là bất biến. Việc theo đuổi sản xuất máy bay chở khách cỡ lớn chỉ là một chiến lược đơn thuần, có thể thay đổi.

♦ “Tôn trọng sáng kiến cá nhân” là tư tưởng của 3M, còn quy định cho

phép các nhân viên kỹ thuật tùy ý sử dụng 15% thời gian của các dự án chỉ là một biện pháp cụ thể.

♦ "Phục vụ khách hàng trên hết" là phương châm vĩnh cửu của Nordstrom, còn những cách thức như tập trung vào từng khu vực địa lý, bố trí người chơi piano ngay tiền sảnh, quản lý hàng tồn kho v.v... là những cái có thể thay đổi theo thời gian và hoàn cảnh.

♦ Tư tưởng bất biến của Merck là "gìn giữ và nâng cao đời sống con người", còn những cam kết nghiên cứu tìm ra thuốc chữa căn bệnh cụ thể chỉ là một chiến lược nhất định, trong một thời gian nhất định.

Điều quan trọng nhất là không được nhầm lẫn giUa tư tưởng cốt lõi với những yếu khác như văn hóa, chiến lược, biện pháp, vận hành, chính sách và những thực hành không quan trọng khác. Theo thời gian, mọi thứ nói trên đều sẽ phải thay đổi, chỉ trừ một thứ, đó là tư tưởng cốt lõi. Đó là điều ta cần lưu ý nếu muốn xây dựng một công ty thành công và trường tồn.

Và điều này chính là khái niệm trọng tâm của cuốn sách: động cơ tiềm ẩn của việc "gìn giU cái cốt lõi và thúc đẩy sự tiến bộ" chính là bản chất của một công ty hàng đầu. Chương này sẽ đóng vai trò như một lời giới thiệu ngắn gọn cho rất nhiều câu chuyện chi tiết của các công ty hàng đầu nhằm minh họa cho quan điểm trên ở các chương còn lại.

ĐỘNG CƠ CỦA SỰ TIẾN BỘ

Tư tưởng cốt lõi của một công ty hàng đầu có liên hệ chặt chẽ với một sự quyết tâm, thôi thúc, khao khát tiến bộ, thúc đẩy các thay đổi và chuyển dịch về phía trước trong mọi bộ phận không mang tính "cốt lõi". Ham muốn này mang tính chất rất "người" - ham muốn khám phá, sáng tạo, chiếm lĩnh, thay đổi và tiến bộ. Lòng khát khao tiến bộ không chỉ đơn thuần là những khẩu hiệu, nó phải là một khao khát sâu thẳm từ bên trong tổ chức.

Chính đó là điều đã khiến Sam Walton trong những ngày cuối đời vẫn tiếp tục bàn bạc về doanh số bán hàng với một nhân viên quản lý cửa hàng đến thăm ông ta trong bệnh viện. Đó cũng là những thôi thúc đối với J. Willard Marriott, người luôn sống theo phương châm "luôn luôn làm việc và cống hiến, đến tận khi lìa đời... làm sao cho mỗi ngày đều có ý nghĩa". 168

Niềm khát khao tiến bộ đó cũng thôi thúc Citicorp đặt mục tiêu trở thành một tổ chức tài chính hàng đầu thế giới ngay từ những ngày đầu, khi họ còn rất nhỏ bé, đến mức chỉ một mục tiêu táo bạo cũng có thể được xem là ngớ

ngắn, nếu không muốn nói là ngu ngốc. Điều đó cũng đã thôi thúc Walt Disney đặt cược danh tiếng của công ty vào Disneyland - một sản phẩm hoàn toàn không có một du kiện nào về nhu cầu thị trường trước đó. Ford cũng vậy. Với những thôi thúc tương tự, họ hướng tới tương lai với mục tiêu đầy tham vọng "dân chủ hóa xe hơi", từ đó đã để lại một dấu ấn không thể phai mờ trên thế giới. Đó cũng là lý do Motorola theo đuổi phương châm "luôn chuyển động vì lợi ích của chính sự chuyển động đó", theo đó họ liên tục đưa ra hàng loạt sản phẩm, theo đuổi tiêu chuẩn chất lượng tối ưu "sáu sigma" (3-4 phế phẩm trên 1.000.000 sản phẩm). Robert Galvin đã dùng từ "đổi mới, làm mới" để nói về niềm khát khao tiến bộ của Motorola như sau:

Đổi mới là lực đẩy bên trong của công ty. Ngay từ ngày đầu thành lập công ty, với sản phẩm đầu tiên năm 1928, cha tôi đã bắt đầu nghiên cứu một sản phẩm thay thế vì sản phẩm hiện tại được dự đoán sẽ lỗi thời vào năm 1930. Ông không bao giờ ngừng đổi mới, và chúng tôi cũng vậy... Chỉ những ai trăn trở với những ý tưởng mới, dù mờ nhạt và khó nắm bắt, chỉ những ai sẵn sàng, chấp nhận cả rủi ro và hứa hẹn của những ý tưởng đó, người đó mới có thể thành công.169

Niềm khao khát tiến bộ đã thôi thúc 3M hên tục thử nghiệm và giải quyết các vấn đề ngay cả những việc mà các công ty khác chưa coi là "vấn đề". Kết quả là công ty đã thành công với những cải tiến rộng khắp, những sản phẩm như giấy nhám không thấm nước, băng Scotch, hay miếng ghi chép Post-it. Nó cũng thôi thúc P&G chấp nhận nguyên tắc phân chia lợi nhuận và cổ phần hóa từ những năm 1880, nghĩa là rất lâu trước khi những điều này trở nên thịnh hành, phổ biến; thôi thúc Sony tung ra các sản phẩm bán dẫn đầu những năm 1950, khi mà không có công ty nào dám làm điều tương tự. Do những thôi thúc ấy mà Boeing đã lao vào những canh bạc mạo hiểm nhất trong lịch sử kinh doanh, như quyết định sản xuất Boeing 747, dù chưa chắc chắn về nhu cầu thị trường, những thôi thúc được William E. Boeing xác định rõ ngay từ những ngày đầu thành lập công ty:

Không ai nên nói về một ý tưởng rằng điều đó không thể thực hiện được. Công việc của chúng tôi là liên tục nghiên cứu, thử nghiệm và đưa các kết quả từ phòng thí nghiệm vào sản xuất chừng nào có thể, với quyết tâm không để vuột mất bất cứ tiến bộ nào trong ngành hàng không".170

Thực sự mà nói với lòng khát khao tiến bộ, người ta sẽ không bao giờ bằng lòng với hiện tại, dù hiện tại đó có tốt đẹp thế nào đi nUa. Giống như một cái gì đó âm ỉ, nhức nhối, cháy bỏng, niềm khao khát này không bao giờ được thỏa mãn hay chấm dứt, ngay cả khi đã đạt được những thành công to lớn,

với quan niệm: “Luôn có thể làm tốt hơn, đi xa hơn, tìm ra những khả năng mới hơn”. Như Henry Ford đã nói, “Bạn phải luôn làm việc và tiến về phía trước”.171

Nỗi khát khao từ bên trong

Cũng giống như tư tưởng cốt lõi, sự khao khát tiến bộ là một lực lượng nội tại, nó không chờ đợi thế giới bên ngoài với những câu nói như “Đã đến lúc phải thay đổi, phải cải tiến, hay phát minh ra điều gì đó”. Không, không phải như vậy. Điều này có vẻ tương tự như những động lực, cảm hứng bên trong một nhà nghệ sĩ, một nhà phát minh, nó thôi thúc họ tiến về phía trước. Bạn không thể tạo nên Disneyland, sản xuất máy bay 747, cổ phần hóa vào những năm 1880, hay tiếp tục bàn công việc kinh doanh ngay khi sắp từ giã cõi đời v.v... chỉ vì hoàn cảnh bên ngoài đòi hỏi điều đó. Bạn phải có những thôi thúc từ chính bên trong bản thân bạn. ở một công ty hàng đầu, nhu cầu, khát vọng đi xa hơn, làm tốt hơn, khám phá những khả năng mới mẻ hơn hoàn toàn không cần những lý do ngoại lai nào.

Do những khát vọng đó mà một công ty hàng đầu luôn thể hiện sự tự tin và khả năng tự phê phán rất cao. Sự tự tin cho phép họ đặt ra những mục tiêu lớn lao, có những hành động quyết liệt, đôi khi liều lĩnh, coi thường những kiến thức kinh doanh thông thường và truyền thống, nhằm đạt tới nhUng kết quả hoàn hảo, phi thường nhất. Mặt khác, khả năng tự phê phán sâu sắc và triệt để cho phép họ có những thay đổi, cải tiến đó. Nói ngắn gọn, khát vọng tiến bộ từ bên trong sẽ thôi thúc, đòi hỏi những thay đổi, những chuyển động về phía trước ở mọi khía cạnh, mọi vấn đề, miễn là không thuộc về tư tưởng cốt lõi của công ty.

Hãy thử nhìn sự tự đánh giá vô cùng nghiêm khắc của Bruce Nordstrom khi ông ta nhận được những lời khen ngợi về chất lượng dịch vụ khách hàng của công ty: “Chúng tôi không muốn nói về dịch vụ của chúng tôi. Chúng tôi thực sự không làm tốt như danh tiếng người ta đồn đại. Danh tiếng đó chỉ là điều gì đó rất mong manh. Đơn giản là bạn phải thực hiện tốt công việc của mình mọi lúc, mọi nơi”.172 và hãy cùng lắng nghe niềm khát khao đạt được sự hoàn thiện của một nhà quản lý tiếp thị của HP khi ông ta không bao giờ cho phép nhân viên ngủ quên trên chiến thắng:

Chúng tôi tự hào và chúc mừng những thành công đạt được. Nhưng sự háo hức thật sự nằm ở việc bàn bạc, suy nghĩ xem làm thế nào để làm tốt hơn trong tương lai. Đó là một quá trình không có điểm dừng, không bao giờ có thể nói ‘Chúng ta đã đến đích’. Tôi không muốn chúng ta thỏa mãn với

thành công, vì đó chính là lúc chúng ta bắt đầu đi xuống.173

GÌN GIỮ CÁI CỐT LÕI VÀ THÚC ĐẨY SỰ TIẾN BỘ

Hãy chú ý đến sự tương hỗ qua lại giUa tư tưởng cốt lõi và động lực thúc đẩy đạt được những tiến bộ trong bảng sau:

Tư tưởng cốt lõi   Khát khao tiến bộ

Tạo điều kiện cho sự ổn định và liên tục.   Thúc đẩy những thay' đổi liên tục về định hướng, phương pháp, chiến lược v.v...

Có gốc rễ bền vững, nhất quán.   Liên tục chuyển động về phía trước.

Tư tưởng cốt lõi

Khát khao tiến bộ

Hạn chế những khả năng và định hướng mới cho công ty (nếu quá trung thành một cách cứng nhắc với tư tưởng).

Có nội dung rõ ràng cụ thể: đây là tư tưởng cốt lối và chúng ta sẽ không phá bỏ nó.

Mở rộng và phát triển các khả năng của công ty.

Xây dựng một tư tưởng cốt lối, về bản chất, là một hành động bảo thủ.

Có thể mang nội dung không rõ ràng: mọi sự tiến bộ đều tốt, miễn là chúng nhất quán với tư tưởng cốt lối.

Khao khát tiến bộ sẽ dẫn tới nhửng thay đổi cấp tiến, triệt để, mang tính cách mạng.

Mối tương quan giữa hai yếu tố trên là một trong những phát hiện quan trọng trong công trình của chúng tôi. Theo đúng tinh thần "sự kỳ diệu của chu VÀ", một công ty hàng đầu không chỉ cân bằng giUa cái cốt lõi và sự tiến bộ, mà luôn tìm cách đạt được cả hai cùng một lúc, và trong mọi lúc. Có thể nói đây giống như hai mặt Âm và Dương, mỗi bên đều tạo điều kiện, bổ sung và làm mạnh lẫn nhau:

♦ Tư tưởng cốt lõi tạo điều kiện cho tiến bộ bằng việc tạo ra một cơ sở mang

tính hên tục, trên nền tảng đó một công ty có thể thử nghiệm, thay đổi và phát triển. Một khi đã xác định rõ điều gì là căn bản, chủ chốt, công ty sẽ có điều kiện dễ dàng hơn để thực hiện những thay đổi và chủ động ở những điều còn lại.

♦ Ngược lại, sự khao khát tiên bộ cũng có ảnh hưởng tốt đến tư tưởng cốt lõi, bởi nếu không liên tục thay đổi và thích nghi, công ty sẽ bị tụt hậu, thậm chí không tồn tại nữa.

Mặc dù những điều này thường do cá nhân đưa ra, một công ty hàng đầu luôn thể chế hóa chúng, biến chúng thành những yếu tố, thành phần của tổ chức. Tư tưởng cốt lõi và khát vọng tiến bộ không chỉ tồn tại như một hệ thống tín điều đơn thuần. Một công ty thành công không chỉ đưa ra một tư tưởng và thể hiện một khát vọng, mà còn phải có những cơ chế cụ thể, hữu hiệu để gìn giữ tư tưởng và khuyến khích những tiến bộ đó.

Theo tinh thần đó, Walt Disney đã lập ra trường Đại học Disney và yêu cầu mọi nhân viên phải tham gia những khóa học về “Truyền thống Disney”. Hewlett-Packard không chỉ nói về Đường lối HP, mà lập ra một chính sách về “thăng tiến từ nội bộ công ty”, cụ thể hóa bằng các tiêu chuẩn đánh giá và thăng chức cho họ, khiến cho bất kỳ nhân viên nào muốn trở thành những vị trí quản lý cao cấp đều phải tuân thủ chặt chẽ phong cách HP. Marriott không chỉ nói về các giá trị cốt lõi mà còn lập ra những cơ chế kiểm tra nhân viên kỹ lưỡng, các quy trình tuyên truyền tư tưởng công ty, và các cơ chế để tiếp nhận những phản ánh của khách hàng. Đối với công ty Nordstrom, họ không chỉ thuyết giáo suông về dịch vụ khách hàng, ngược lại, họ đưa tinh thần phục vụ lên hàng đầu bằng nhUng biện pháp thưởng phạt cụ thể. Nordies (nhân viên Nordstrom) nào phục vụ khách hàng tốt được xem như những “người hùng” của công ty với mức lương hậu hĩnh, còn những ai làm việc này không đạt yêu cầu sẽ bị sa thải ngay lập tức.

Motorola không chỉ thuyết giảng về chất lượng sản phẩm, họ theo đuổi mục tiêu rất cao về việc giảm tỷ lệ sản phẩm kém chất lượng, cố gắng đạt Giải thưởng Baldrige về Chất lượng. General Electrics không chỉ vạch ra tầm quan trọng của các cải tiến liên tục về công nghệ, họ còn lập ra một trong những phòng thí nghiệm R&D đầu tiên trên thế giới. Boeing không chỉ mơ ước dẫn đầu ngành hàng không toàn cầu, mà còn kiên quyết theo đuổi nhUng dự án đầy thử thách như sản xuất Boeing 747 - một dự án nếu không thành công sẽ thực sự chôn vùi công ty. Procter & Gamble không chỉ coi sự tiến bộ, tự hoàn thiện là ý tưởng tốt, họ cụ thể hóa điều đó bằng việc lập ra một cơ chế thúc đẩy sự cạnh tranh trong nội bộ công ty, giUa những dây

chuyền sản phẩm khác nhau, sử dụng sự cạnh tranh này như là một động lực để tiến bộ. 3M không chỉ hứa suông khi khuyến khích các sáng kiến và cải tiến của cá nhân, họ phi tập trung hóa quản lý, dành cho các nhà nghiên cứu 15% thời gian tự do theo đuổi các dự án mà họ ưa thích, xây dựng các quỹ nội bộ công ty cho các ý tưởng mới, thậm chí áp dụng một luật lệ theo đó 25% doanh số bán hàng hàng năm phải bắt nguồn từ các sản phẩm được tung ra năm năm trước đó.

HUu hình. Vững chắc. Cụ thể. Kiên định. Quan sát một công ty hàng đầu, bạn sẽ thấy nó giống như một chiếc đồng hồ đang chạy đều đặn, tích tắc... Bạn sẽ thấy tư tưởng cốt lõi và những khát vọng tiến bộ của công ty biểu hiện ở khắp mọi nơi.

Các ý định luôn luôn tốt và đúng đắn... Nhưng chỉ có sự chuyển hóa các ý định đó thành những cơ chế, hành động cụ thể và hữu hiệu mới có thể tạo nên sự khác biệt giữa một công ty hàng đầu và một công ty bình thường mà thôi.

Chúng tôi thấy rằng có nhiều tổ chức có những ý định và hoài bão to lớn, song họ không thực hiện các bước chuyển hóa những ý định, hoài bão đó thành những điều cụ thể. Đôi khi, mọi việc còn tệ hơn khi họ chấp nhận cả những đặc tính, chiến lược của tổ chức vốn không ăn khớp với những ý định cao cả nói trên, và điều này sẽ gây ra những hoài nghi và lúng túng. Nội dung và cơ chế hoạt động của chiếc “đồng hồ-công ty” luôn phải ăn khớp với nhau, hoạt động trong mối liên kết giUa việc kiên định các tư tưởng cốt lõi và việc thúc đẩy sự tiến bộ. Những người lập nên các công ty hàng đầu tìm kiếm sự liên kết trong mọi lĩnh vực, từ chiến lược, chiến thuật, hệ thống tổ chức, đến cấu trúc, hệ thống bên ngoài, mô tả công việc v.v...

CÁC KHÁI NIỆM CHỦ YẾU DÀNH CHO CÁC CEO, CÁC NHÀ QUẢN LÝ, CÁC NHÀ KINH DOANH

Trong quá trình nghiên cứu, được làm việc với rất nhiều nhà quản lý cao cấp, chúng tôi thấy rằng cần thiết phải thâu tóm các ý tưởng chính mà chúng tôi tìm kiếm được vào một khung mẫu, theo đó các nhà quản lý có thể sử dụng như là một hướng dẫn về khái niệm, giúp họ thiết kế và điều hành tổ chức tốt hơn.

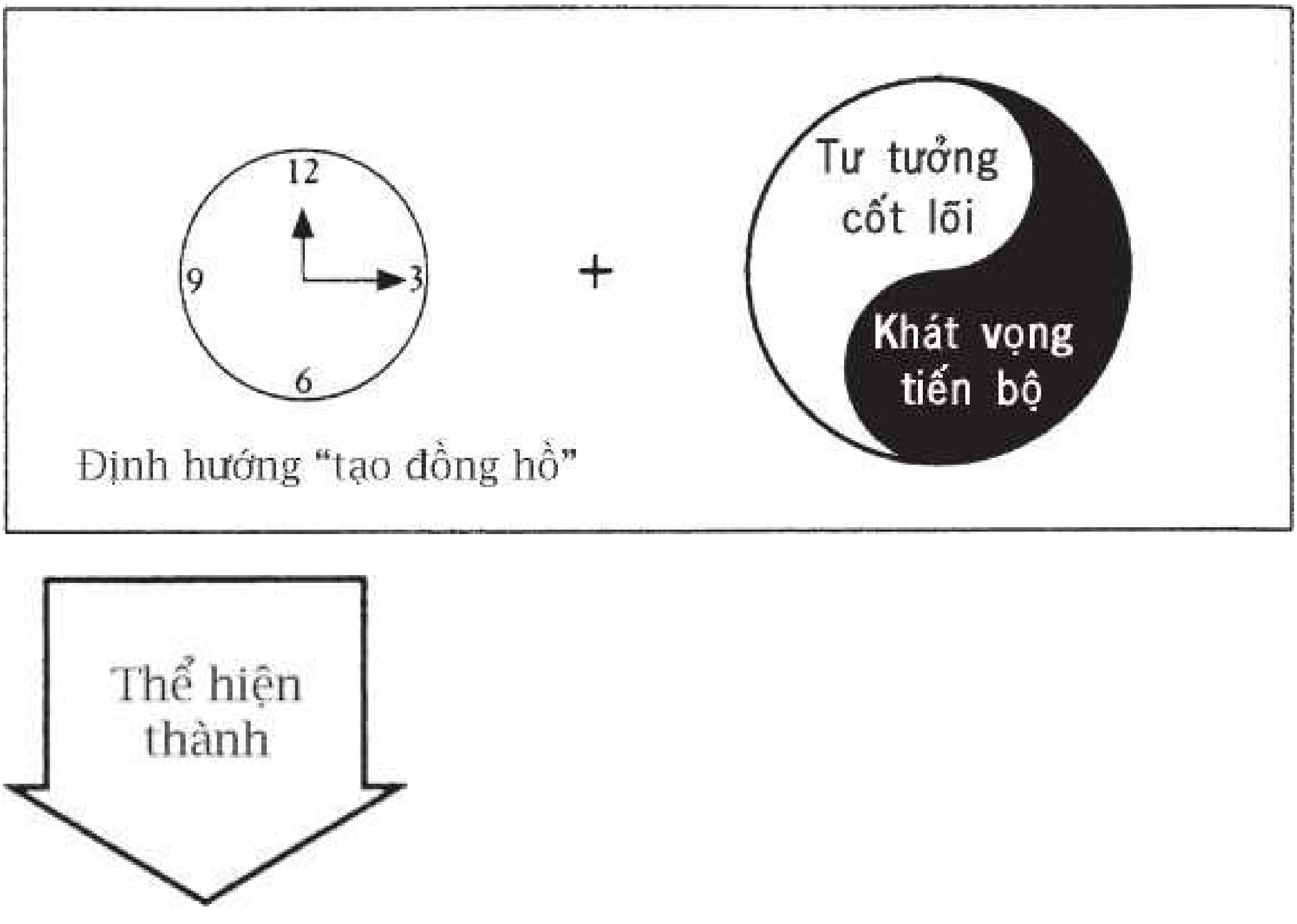
Khuôn mẫu của chúng tôi (sơ đồ 4.A) gồm có hai lớp. Lớp trên gồm những khám phá đã được trình bày trong các chương trước: định hướng “tạo đồng hồ” (chương 2), biểu tượng âm-dương (nói không với chữ HOẶC), tư tưởng

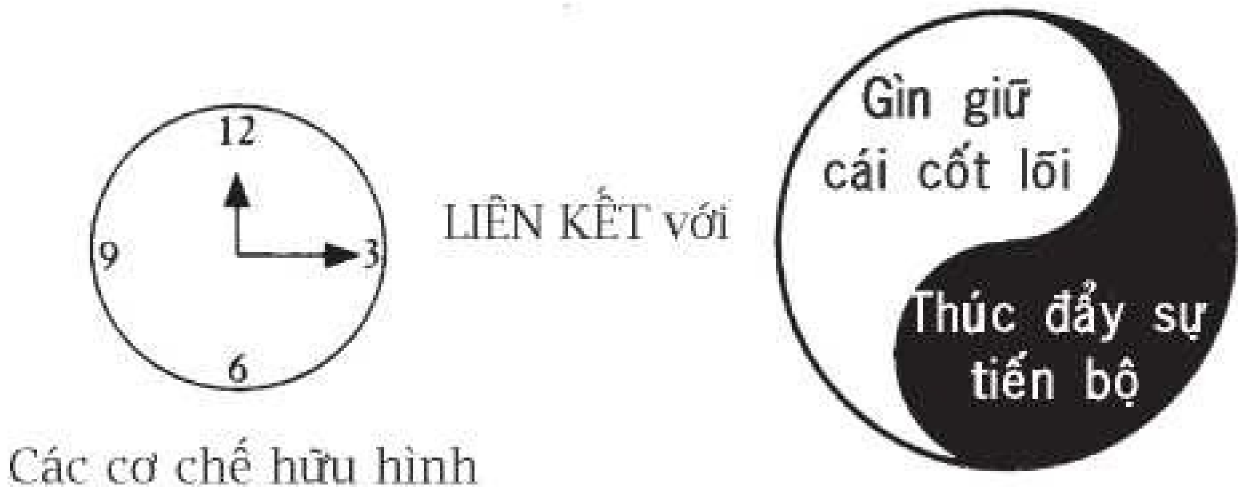
cốt lõi (chương 3), và khát vọng tiến bộ (chương 4). Có thể coi lớp này như là những kim chỉ nam vô hình cho một công ty hàng đầu. Tuy nhiên, dù là những yếu tố vô cùng quan trọng, vẫn là chưa đủ để xây dựng một công ty hàng đầu. Việc này đòi hỏi một quá trình chuyển hóa, diễn giải những tư tưởng vô hình đó, thể hiện ở lớp thứ hai trong sơ đồ. Đây chính là bước mà hầu hết các công ty đã thất bại khi thực hiện.

Nếu như bạn đang xây dựng và hình thành một tổ chức, điều quan trọng nhất bạn có thể rút ra từ cuốn sách này là tầm quan trọng lớn lao của việc xây dựng các cơ chế hữu hình gắn kết với việc "gìn giữ cái cốt lõi và thúc đẩy sự tiến bộ". Đây chính là bản chất chủ yếu của việc "tạo đồng hồ"...

Sơ đồ 4.A

Khung mẫu khái niệm





* Công ty hàng đầu

- Một thể chế ngoại hạng

- Được thừa nhận và ngưỡng mộ

Côn ợ tv " Để lại những dấu ấn khó phai mờ trên

, ,1 ° thế giới

hàng đâu 9 “

° - Có lịch sứ hctn 50 năm

- Trải qua nhiều thế hệ lãnh đạo

- Trải qua nhiều vòng đời sản phẩm/dlch vụ

Thật sự nếu chúng tôi muốn tóm gọn kết quả của quá trình nghiên cứu suốt sáu năm chỉ trong một khái niệm làm thế nào để lập nên một công ty hàng đầu, chúng tôi sẽ đưa ra biểu tượng sau đây:



Trong các chương kế tiếp, chúng tôi sẽ lần lượt trình bày các biện pháp mà các công ty hàng đầu đã áp dụng để gìn giữ, kiên định các giá trị cốt lõi đồng thời vẫn thúc đẩy được sự phát triển, tiến bộ của công ty. Có năm loại riêng biệt dưới đây:

♦ Các mục tiêu lớn và đầy tham vọng (BHAG): Cam kết, quyết tâm thực hiện các mục tiêu khó khăn, tham vọng, và thường là đầy rủi ro (thúc đẩy sự tiến bộ).

♦ Nền văn hóa công ty mang tính nghi thức cao: Công ty sẽ là nơi làm việc lý tưởng cho những ai quán triệt và chia sẻ tư tưởng cốt lõi của công ty, còn những ai không phù hợp với tư tưởng đó sẽ bị đào thải tức khắc (gìn giữ cái cốt lõi).

♦ Thử nghiệm nhiều cách và giữ lại những gì phù hợp: Các công ty này quyết tâm theo đuổi các hành động và thử nghiệm, không theo kế hoạch định sẵn, nhằm hướng tới những sự tiến bộ và thành công bất ngờ trong kinh doanh (ở khía cạnh này, các công ty hàng đầu dường như đã bắt chước sự tiến hóa của các loài theo thuyết của Darwin) (thúc đẩy sự tiến bộ).

♦ Đội ngủ quản lý được phát triển từ nội bộ công ty: Các nhà quản lý cao cấp bắt buộc được chọn lựa từ những người đã cống hiến lâu dài, thấm nhuần tư tưởng của công ty (giữ gìn cái cốt lõi).

♦ Không bao giờ tự bằng lòng: Một quá trình liên tục, không ngừng các cố gắng nhằm tự hoàn thiện và vươn tới sự hoàn hảo trong tương lai (thúc đẩy sự tiến bộ).

Chúng tôi sẽ đưa ra những ví dụ, kể những giai thoại, đưa ra những chứng cứ

mang tính hệ thống để minh họa và giải thích từng biện pháp trên. Chúng tôi khuyên các bạn nên sử dụng những khuôn mẫu tổng quát chúng tôi đã đưa ra như là một hướng dẫn để "định bệnh và chẩn đoán" cho tổ chức của bạn.

♦ Tổ chức của bạn đã thay đổi quan niệm từ việc "báo giờ" sang "tạo đồng hồ" chưa?

♦ Đã từ bỏ chữ "HOẶC" và vận dụng "sự kỳ diệu của chữ VÀ" chưa?

♦ Có hay không ở tổ chức của bạn một tư tưởng cốt lõi với các giá trị cốt lõi và các mục tiêu vượt lên trên việc tìm kiếm lợi nhuận thông thường?

♦ Có hay không ở tổ chức của bạn một động cơ khao khát cho sự tiến bộ - luôn sẵn sàng thay đổi và tiến lên trên mọi phương diện không phải là những cái cốt lõi của tổ chức?

♦ Tổ chức có thật sự kiên trì gìn giữ cái cốt lõi và thúc đẩy sự tiến bộ, với việc áp dụng các biện pháp cụ thể như các mục tiêu lớn, phát triển đội ngũ quản lý từ nội bộ, và những biện pháp khác được mô tả trong phần còn lại của cuốn sách này hay không?

♦ Trong tổ chức có thật sự có sự liên kết cho phép tất cả mọi người có cùng một phong cách ứng xử để tuân thủ các tư tưởng cốt lõi và đạt được những kết quả mong ước hay không?

Khi đọc xong sáu chương tiếp theo của cuốn sách này, bạn sẽ có trong đầu một danh sách cụ thể những công việc, những biện pháp có thể áp dụng vào tổ chức của bạn để khiến nó trở nên thành công hơn. Dù bạn là CEO, nhà quản lý, nhà kinh doanh hay chỉ là một cá nhân bình thường trong tổ chức, bạn vẫn có thể đưa những ý tưởng này vào hành động và thực tế.

CHƯƠNG NĂM: CÁC MỤC TIÊU ĐẦY THAM VỌNG VÀ THÁCH THỨC (BHAG)

Tốt hơn hết là hãy chấp nhận những thách thức lớn lao để có được những thắng lợi huy hoàng, ngay cả khi phải trả giá bằng những thất bại. Điều đó còn hơn là nhập bọn với những người nghèo nàn và yếu đuối về tinh thần, những người không biết đến cả chiến thắng cũng như thất bại.

THEODORE ROOSEVELT, 1899174

Chúng tôi làm việc điên cuồng (để đạt tới các mục tiêu đề ra).

Bởi chúng tôi không hề sợ hãi, chúng tôi có thể làm được một điều gì đó đặc biệt.

MASARU IBUKA, người sáng lập Sony, 1991175

Điều quan trọng nhất trong tất cả những việc tôi đã làm là kết hợp được tài năng của tất cả những ai làm việc cho công ty và hướng họ đến một mục tiêu nhất định

WALT ELIAS DISNEY, người sáng lập Walt Disney, 1954176

Hãy thử hình dung bạn đang ở trong đội ngũ quản lý của công ty Boeing vào năm 1952. Các kỹ sư công ty có ý tưởng chế tạo một loại máy bay phản lực cỡ lớn cho thị trường hàng không dân dụng. Hiện tại công ty Boeing vẫn chưa có thị phần ở thị trường này, những cố gắng trước đó đều thất bại. Công ty chủ yếu sản xuất máy bay quân sự (Pháo đài bay B-17, siêu pháo đài B-29, oanh tạc cơ B-52) và đến 88% doanh số của công ty là từ một khách hàng: Không quân.177 Hơn nữa, các báo cáo về bán hàng đều cho thấy các hãng hàng không ở Mỹ và châu Âu hầu như không quan tâm đến ý tưởng mua máy bay phản lực dân dụng của Boeing. Ngược lại, nhìn chung họ đều không mấy thiện cảm với Boeing: đó là một hãng máy bay ném bom, chấm hết! Các công ty sản xuất máy bay khác cũng không cho rằng thị trường có nhu cầu về loại máy bay phản lực dành cho hàng không dân dụng. Đối thủ cạnh tranh, công ty Douglas, thậm chí còn tin rằng loại máy bay trực thăng vẫn còn tiếp tục thống trị trong ngành hàng không dân dụng. Công ty

Boeing vẫn chưa quên kinh nghiệm đau thương về việc phải sa thải hàng loạt nhân viên (từ 51.000 người xuống còn 7.500 người sau Thế chiến thứ hai).178 Và để kết luận, ước tính sơ bộ cho thấy công ty sẽ phải tốn một khoản chi phí tương đương ba lần tổng số lợi nhuận sau thuế của năm năm gần đây nhất - hoặc là một phần tư tổng giá trị tài sản của công ty - để thiết kế một mẫu máy bay loại này.179 (May mắn là vẫn có thể chào bán loại máy bay phản lực này cho quân đội để họ sử dụng như là máy bay cung cấp nguyên liệu, song nói gì thì nói, vẫn phải đặt rủi ro vào 15 triệu đô la cho dự án này).

Theo bạn, nên làm gì?

Những nhà lãnh đạo Boeing đã liều lĩnh bất chấp các rủi ro và quan tâm theo đuổi mục tiêu đầy tham vọng: trở thành người dẫn đầu trong ngành công nghiệp sản xuất máy bay dân dụng. Họ sản xuất loại máy bay phản lực trên và gọi nó là máy bay 707. và họ thực sự đã đưa ngành hàng không bước vào kỷ nguyên của máy bay phản lực.

Ngược lại, công ty Douglas (sau này trở thành McDonnell - Douglas, công ty so sánh của công ty Boeing trong nghiên cứu của chúng tôi) lại quyết định tiếp tục gắn bó với các sản phẩm máy bay vận hành bằng piston, đồng thời cẩn thận áp dụng quan điểm “chờ đợi và nghe ngóng” đối với các sản phẩm máy bay phản lực.180 Họ cứ chờ, chờ mãi, và để Boeing qua mặt, chiếm đại đa số thị phần máy bay dân dụng. Ngay cả vào thời điểm cuối năm 1957, khi mà theo Business Week, các hãng hàng không “đổ xô đi mua máy bay phản lực để thay thế máy bay vận hành bằng piston”,181 thì hãng Douglas vẫn chưa sản xuất ra được một máy bay phản lực nào. Mãi đến năm 1958, Douglas mới tung ra được sản phẩm máy bay phản lực DC-8, song không bao giờ có thể đuổi kịp Boeing nUa.

Có thể ai đó sẽ phản ứng: “Có thể Boeing chỉ ăn may thì sao? Nhìn lại thì dễ dàng, song rõ ràng họ cũng đã có thể sai lầm!” Lý lẽ này rất chính xác, và chúng tôi cũng sẽ đồng ý với bạn, trừ một điều: thật sự, Boeing đã có một quá trình lịch sử lâu dài trong đó công ty kiên định theo đuổi các mục tiêu đầy thách thức và tham vọng. Nhìn lại trước đó, ngay từ đầu những năm 1930, chúng ta có thể nhận ra phong cách kiên quyết đó khi Boeing đạt mục tiêu trở thành công ty hàng đầu trong ngành sản xuất máy bay quân sự, với việc đặt cược vào các lợi máy bay P-26 và “pháo đài bay B-17”.182

Truyền thống và phong cách nói trên cũng không hề chấm dứt với loại máy bay 707 này. Trong thời gian phát triển sản phẩm máy bay 727 đầu những

năm 1960, Boeing đã biến nhu cầu của một khách hàng tiềm năng (hãng hàng không Eastern) thành một thách thức dường như là bất khả thi cho các kỹ sư của họ: sản xuất ra một loại máy bay phản lực có thể hạ cánh xuống đường băng 4-22 tại sân bay Ta Guardia (một đường băng chỉ có 4.860 bộ, quá ngắn, không đủ cho bất cứ loại phản lực nào hạ cánh được), đồng thời có thể bay thẳng từ New York đến Miami, đủ rộng - sáu hàng ghế, chở được 131 hành khách và vẫn đáp ứng được các tiêu chuẩn về độ bền của máy bay Boeing. Các kỹ sư Boeing đã làm được một điều gần như là không thể (sản phẩm máy bay 727) đơn giản chỉ vì họ không còn lựa chọn nào khác.

Trong khi đó, công ty Douglas tỏ ra chậm chạp trong các phản ứng tương tự, mãi hai năm sau đó mới đưa ra được một loại máy bay DC-9, và càng ngày càng thua xa Boeing trên thị trường máy bay dân dụng. Cùng lúc đó, Boeing tiếp tục hoàn thiện sản phẩm máy bay phản lực tầm ngắn của công ty với việc đưa ra máy bay 737. về lý thuyết, Douglas hoàn toàn có thể đáp lại những thách thức kể trên nhanh chóng như Boeing, song vấn đề là ở chỗ họ đã không làm như vậy. (Một lưu ý ngoài lề: Boeing đã dự tính thị trường cho 727 khoảng 300 chiếc, nhưng rốt cuộc họ đã bán được hơn 1.800 chiếc, và 727 thực sự trở thành loại máy bay tầm ngắn chủ yếu trong ngành hàng không toàn cầu).

Năm 1965, Boeing thực hiện một trong những bước đi can đảm nhất trong lịch sử kinh doanh: quyết định sản xuất máy bay phản lực cỡ lớn 747, một quyết định gần như đã “giết chết” công ty. Trong cuộc họp Hội đồng Quản trị, một thành viên đưa ra bình luận “nếu dự án này [747] không tiến triển tốt, chúng ta vẫn luôn có thể rút lui”. Khi đó, chủ tịch William Allen đã trả lời một cách cương quyết, “Rút lui? Không. Nếu công ty Boeing đã nói là sẽ sản xuất loại máy bay này, chúng ta sẽ sản xuất nó ngay cả khi điều đó đòi hỏi tiêu tốn toàn bộ tài sản công ty đi nUa!”

Và cũng như đối với các sản phẩm trước đó P-26, B-17, 707 và 727, Boeing đã cương quyết tập trung toàn bộ tài lực, nhân lực và nỗ lực vào 747. Trong thời gian này, khi thăm công ty, một người đã nói, “Này ông Allen, máy bay 747 sẽ chở rất nhiều hành khách. Ông sẽ làm gì nếu nó nổ tung ngay trong chuyến bay đầu tiên?” Sau một khoảng im lặng kéo dài, Chủ tịch của Boeing trả lời, “Có lẽ nên nói về điều gì vui vẻ hơn - một cuộc chiến tranh hạt nhân chẳng hạn!”.

Một lần nUa, đối thủ của họ, McDonnell Douglas, lại tỏ ra chậm chân hơn trong dự án sản xuất máy bay phản lực cỡ lớn. Loại máy bay DC-10 - sự trả lời của McDonnell Douglas - không bao giờ có được thành công trên thị

trường như 747 của Boeing.

CÁC MỤC TIÊU LỚN, ĐAY THAM VỌNG

VÀ THÁCH THỨC - MỘT cơ CHẾ HIỆU QUẢ ĐỂ THÚC ĐẨY Sự TIẾN BỘ

Boeing Corporation có thể xem là một ví dụ điển hình cho việc các công ty hàng đầu thường sử dụng các mục tiêu to lớn và tham vọng (BHAG) như một cơ chế hiệu quả để thúc đẩy sự tiến bộ của công ty. Tất nhiên không phải tất cả các công ty hàng đầu đều áp dụng biện pháp này, vài công ty như 3M và HP chủ yếu sử dụng những cơ chế khác mà chúng tôi sẽ trình bày kỹ hơn ở những chương sau. Tuy nhiên, có nhUng bằng chứng cho thấy các công ty hàng đầu áp dụng thường xuyên hơn, thành công hơn các cơ chế này so với các công ty so sánh (điều này có thể chứng minh ở 14/18 các cặp so sánh của nghiên cứu). Trong bốn cặp còn lại, có ba cặp hầu như ngang nhau khi xét về BHAG, và chỉ có một cặp ở đó công ty so sánh làm điều này tốt hơn mà thôi (Bảng A.5, Phụ lục 3).

Mọi công ty đều có những mục tiêu, tuy vậy, chỉ đặt ra mục tiêu và kiên quyết theo đuổi những thách thức to lớn, đầy rủi ro trong các mục tiêu đó là hai việc rất khác nhau. Hãy nhớ lại trường hợp đưa người lên mặt trăng của nước Mỹ vào những năm 1960. Tổng thống Kennedy và các cộng sự có thể chỉ tổ chức các cuộc họp và đưa ra các tuyên bố chung chung kiểu “Hãy đẩy mạnh chương trình vũ trụ của chúng ta”. Thật sự thì đánh giá khoa học lạc quan nhất về khả năng thành công trong việc đưa người lên mặt trăng vào năm 1961 cũng chỉ ở tỉ lệ 50-50, và hầu hết các chuyên gia đều tỏ ý hoài nghi về điều đó.183 Tuy nhiên, Quốc hội vẫn phê chuẩn ngân sách 549 triệu đôla ngay lập tức (và hàng tỷ đôla trong năm năm sau đó), thể hiện sự ủng hộ tuyệt đối với tuyên bố của tổng thống Kennedy vào ngày 25-5-1961: “Đất nước chúng ta phải quan tâm đạt được mục tiêu đưa người lên mặt trăng và trở về trái đất an toàn trong thập kỷ này”. Quyết tâm này vào lúc đó quả là hết sức liều lĩnh. Nhưng đó chính là một phần của cơ chế giúp cho nước Mỹ, vẫn còn suy yếu và lảo đảo từ nhUng năm 1950 vào thời kỳ Tổng thống Eisenhower, vUng bước tiến mạnh về phía trước.

Mục tiêu phải rõ ràng và có tính chất bắt buộc

Một BHAG thật sự phải rõ ràng và mang tính chất bắt buộc, mệnh lệnh, có tác dụng như là điểm tập trung mọi nỗ lực, tạo nên tinh thần đồng đội cao nhất. Mục tiêu này cần có thời hạn rõ ràng, để tổ chức có thể xác định được

khi nào họ đã đạt được nó, và mọi người nói chung đều có khuynh hướng cố gắng chạy đua đến đích như vậy.

Một BHAG thúc giục tất cả mọi người, nó hữu hình, tập trung và bùng nổ. Mọi người phải đều có thể hiểu được mục tiêu đó ngay lập tức, hầu như không cần giải thích dài dòng! ví dụ, nhiệm vụ đưa người lên mặt trăng chẳng cần đến một ủy ban chuyển nó thành một lời "tuyên bố về mục tiêu" dài dòng, trang trọng, rắc rối và khó nhớ. Không, tự bản thân mục tiêu đầy thách thức đó đã rất dễ nắm bắt, tự nó đã là một mệnh lệnh được mọi người hiểu rõ dù diễn giải bằng cách nào đi nUa. Khi một đoàn thám hiểm quyết định chinh phục đỉnh Everest - nóc nhà của thế giới, họ chẳng cần bất cứ tài liệu dài dòng nào diễn tả đỉnh núi đó là gì cả! Hãy nhìn lại tổ chức của bạn, liệu nó có đưa ra những tuyên bố mục tiêu dài dòng, song lại thiếu tính thúc đẩy, truyền cảm hứng như những mục tiêu trình bày ở trên hay không? Có rất nhiều công ty đưa ra những tuyên bố mục tiêu không hề có khả năng khơi gợi, thúc giục mọi người, dù những mục tiêu đó góp phần gìn giU tư tưởng chủ yếu của công ty. Đổ thúc đẩy sự tiến bộ của công ty, các bạn nên loại bỏ các tuyên bố mục tiêu mang tính chất truyền thống, hãy áp dụng một cơ chế hUu hiệu của một BHAG.

Khi hồi tưởng lại các thách thức mà General Electric phải đối diện, CEO Jack Welch nói rằng bước đầu tiên là công ty phải xác định rõ đích đến bởi một thông điệp mang ý nghĩa rộng lớn, song vẫn đơn giản rõ ràng và dễ hiểu.184 Cụ thể, GE đưa ra mục tiêu: "Phấn đấu đạt vị trí số một hoặc số hai ở mọi thị trường, cải tổ công ty nhằm đạt được sự linh hoạt, uyển chuyển, năng động như một doanh nghiệp nhỏ".185 Và như vậy, mọi nhân viên của GE đều dễ dàng nắm bắt và ghi nhớ mục tiêu này. Bây giờ, hãy thử so sánh BHAG của GE với "tuyên bố mục tiêu" cực kỳ khó hiểu, khó nhớ mà công ty Westinghouse đưa ra năm 1989:

General Electric

Westinghouse186

Phấn đấu đạt vị trí số một hoặc số hai ở mọi nơi mà công ty tham gia, cải tổ công ty nhằm đạt được sự linh hoạt, uyển chuyển, năng động như một doanh nghiệp nhỏ.

Chất lượng hàng đầu Dẫn đầu thị trường Thúc đẩy bởi công việc Mang phẩm chất toàn cầu Tăng trưởng tập trung Đa dạng

Vấn đề ở đây không phải là ở chỗ mục tiêu nào là đúng, mục tiêu nào là sai. vấn đề là mục tiêu của GE rất rõ ràng, mang tính mệnh lệnh và có khuynh hướng thúc đẩy mọi người phấn đấu, như mục tiêu đưa người lên mặt trăng của nước Mỹ vậy. Một BHAG có đúng đắn hay không, có định hướng đúng đắn được mọi người hay không chẳng hề là vấn đề cốt yếu. Thật sự bản chất của BHAG nằm ở các câu hỏi sau đây: "Nó có kích thích tiến bộ không? Có tạo ra động lực không? Có khiến mọi người phấn đấu không? Có khiến nhân viên cảm thấy hứng thú, phiêu lưu để họ cống hiến toàn bộ tài năng và năng lượng vào đó không?" (Chú ý: Một công ty hàng đầu không theo đuổi một BHAG một cách ngẫu nhiên, một vấn đề không kém phần quan trọng là việc xác định xem BHAG đó có phù hợp với tư tưởng cốt lõi của công ty hay không. Chúng tôi sẽ nói kỹ hơn vấn đề này vào cuối chương).

Hãy xem xét trường hợp của Philip Morris và R. J. Reynolds, vào năm 1961, công ty R. J. Reynolds là công ty lớn nhất về thị phần (gần 35%) và mức lợi nhuận trong ngành công nghiệp sản xuất thuốc lá, trong lúc Philip Morris chỉ là một công ty thường thường bậc trung, xếp thứ sáu với chưa tới 10% thị phần.187 Nhưng Philip Morris có hai điều mà R. J. Reynolds không có. Thứ nhất, họ vừa thành công trong việc biến Marlboro, một loại thuốc lá dành cho phụ nữ ít người biết, trở thành một nhãn hiệu được ưa chuộng với biểu tượng chàng cao bồi trên vỏ bao. Thứ hai, Philip Morris có một mục tiêu để phấn đấu.

Từ một vị trí khiêm tốn, Philip Morris đặt ra một mục tiêu đầy tham vọng: trở thành một General Motors của ngành sản xuất thuốc lá188 (vào những năm 1960, mục tiêu này cũng đồng nghĩa với việc trở thành nhà sản xuất thuốc lá hàng đầu thế giới). Công ty quyết tâm đạt đến mục tiêu này, từ từ vươn lên từ hạng sáu, dần dần qua mặt cả R. J. Reynolds ở vị trí số một. Trong cùng thời đó, R. J. Reynolds tỏ ra ù lì, chậm chạp, không có một mục tiêu rõ ràng và năng động nào ngoài việc cố đem lại lợi nhuận cao hơn cho các cổ đông mà thôi.

Dĩ nhiên Philip Morris có nhiều động lực hơn đối thủ của họ, vì họ như David đang cố đương đầu với Goliath! Tật đổ, đánh bại được một người khổng lồ rõ ràng là thú vị và hấp dẫn hơn nhiều so với việc chỉ cố duy trì vị trí hàng đầu! Nhưng có sự thật không thể chối cãi là trong tổng cộng năm công ty sản xuất thuộc lá ngang hàng với Philip Morris hồi đó, chỉ có họ là đủ tự tin đặt ra và đạt được mục tiêu hạ nốc ao đối thủ số một và trở thành kẻ dẫn đầu thị trường mà thôi. Từ vị trí thứ sáu mà đặt ra mục tiêu tương tự rõ ràng là thiếu khôn ngoan, nếu không muốn nói là ngu ngốc, nếu xét theo những suy luận về kế hoạch chiến lược thông thường. Chúng tôi thường

dùng trường hợp của Philip Morris (dĩ nhiên là giấu tên thật của công ty) đưa ra cho các học viên MBA trong môn lập kế hoạch chiến lược. Hầu như không có học viên nào cho rằng công ty này nên theo đuổi một mục tiêu như vậy, trái lại công ty nên cố giữ vững thị phần của họ thì hơn. Rõ ràng là Philip Morris có thể đã sai lầm khi theo đuổi mục tiêu đó, họ có thể đã rơi vào quên lãng và không xuất hiện trong cuốn sách này. Song cũng chắc chắn không kém rằng nếu công ty Philip Morris e dè và bằng lòng với thị phần nhỏ bé của mình, không dám thách thức các đối thủ hàng đầu, thì chúng tôi cũng đã không viết về họ trong cuốn sách của chúng tôi.

Trong trường hợp của Philip Morris, BHAG hết sức liều lĩnh và đầy tham vọng. Khi lựa chọn một mục tiêu như vậy, lý trí và những suy luận thông thường có thể nói “Điều đó là không thể được”, nhưng khát vọng thành công sẽ thôi thúc bạn “Chúng ta tin tưởng chúng ta sẽ làm được điều đó!”. Một lần nữa xin nhấn mạnh: đây không phải là một mục tiêu đơn thuần, mà là một mục tiêu to lớn, tham vọng, đầy khó khăn và thách thức.

Một ví dụ nUa. vào năm 1907, nhà kinh doanh xe hơi Henry Ford (khi đó 43 tuổi) đã thúc giục công ty tiến về phía trước với mục tiêu “Dân chủ hóa xe hơi”. Ford tuyên bố:

Phải sản xuất ra loại xe hơi cho đại chúng... Giá của loại xe hơi này phải đủ thấp để bất kỳ ai với đồng lương vừa phải cũng đủ tiền mua và sử dụng nó cùng với gia đình. Ai cũng có thể có một xe hơi như thế. Và trên các xa lộ của chúng ta, xe ngựa sẽ biến mất, nhường chỗ cho xe hơi...189

Vào thời điểm này, thị trường xe hơi còn là một thị trường mới mẻ chưa có công ty nào nổi lên như là số một, và với 15% thị phần, Ford chỉ là một trong số hơn 30 công ty đang phải cạnh tranh quyết hệt để giành được chỗ đứng của mình. Tham vọng to lớn đã khiến toàn bộ đội thiết kế của Ford làm việc điên cuồng, hầu như hôm nào cũng làm việc tới 10-11 giờ đêm.190 Charles Sorenson, một thành viên của đội thiết kế, nhớ lại: “Có những lúc ông Ford và tôi làm việc liên tục 42 tiếng đồng hồ không nghỉ”.

Cùng thời gian đó, General Motors (công ty so sánh với Ford trong nghiên cứu này) không phản ứng gì rõ rệt khi thị phần giảm từ 20% xuống còn 10%, còn Ford mau chóng leo lên vị trí hàng đầu trong ngành xe hơi.

Tuy nhiên, điều khôi hài sau đó là khi Ford đã đạt được mục tiêu đề ra (dân chủ hóa xe hơi), họ lại trở nên tự mãn, không đặt các mục tiêu mới, vì vậy mà chỉ nhìn đối thủ (General Motors) đặt ra và cũng đạt được mục tiêu tham

vọng không kém: vượt qua Ford. Chúng tôi nhấn mạnh: BHAG chỉ có tác dụng đối với tổ chức một khi nó chưa đạt được BHAG đó. Ford đã phải gánh chịu hậu quả từ thái độ tự bằng lòng với các thành quả đạt được khi đã hoàn thành BHAG mà chưa đưa ra BHAG mới. (Nếu tổ chức của bạn đang phấn đấu theo đuổi một BHAG nào đó, bạn cũng nên dành thời gian suy nghĩ về những BHAG kế tiếp một khi đã đạt được BHAG trong hiện tại. Tương tự như vậy, nếu thấy tổ chức có dấu hiệu "mỏi mệt", cần đặt câu hỏi: Phải chăng tổ chức đã đạt BHAG và chưa đề ra những mục tiêu, nhiệm vụ mới thay thế mục tiêu cũ?)

Hãy xem xét một ví dụ khác về sự liều lĩnh của một công ty nhỏ, mới thành lập. Cuối những năm 1950, Tokyo Tsushin Kogyo - một công ty nhỏ và không mấy ai biết tới ngoài Nhật Bản - thực hiện một bước đi mang tính đột phá: Đổi tên thành Sony Corporation. Ngân hàng của công ty đã phản đối: "Các ông đã mất mười năm để tạo tên tuổi của Tokyo Tsushin Kogyo trong ngành này, nay sao lại thực hiện một thay đổi ngớ ngẩn như vậy?" Akio Morita - người lãnh đạo Sony - đã trả lời một cách đơn giản rằng cái tên mới sẽ giúp công ty phát triển ra toàn cầu, trong khi tên cũ rất khó đọc đối với người nước ngoài.191

Có thể bạn nghĩ rằng sự thay đổi này chẳng có gì to tát và liều lĩnh, sớm muộn các công ty vừa và nhỏ đều hướng tới thị trường nước ngoài, và suy cho cùng đây cũng chỉ là việc đổi một cái tên mà thôi. Nhưng hãy lắng nghe lý giải của Akio Morita, qua đó bạn sẽ thấy tiềm ẩn một mục tiêu vô cùng to lớn:

Dù công ty chúng tôi vẫn còn nhỏ bé, và chúng tôi coi Nhật Bản là một thị trường rộng lớn và đầy tiềm năng... một điều rõ ràng là nếu chúng tôi không đặt ra mục tiêu hướng đến các thị trường ngoài nước, công ty sẽ không phát triển đến mức mà Ibuka và tôi mong đợi. Chúng tôi muốn thay đổi hình ảnh nghèo nàn về chất lượng các sản phẩm Nhật Bản trong con mắt toàn thế giới.

Vào thập niên 1950, cụm từ "sản xuất tại Nhật Bản" (Made in Japan) có nghĩa là "rẻ, chất lượng kém". Các tài liệu tìm thấy tại Sony cho phép chúng tôi kết luận rằng công ty Sony không chỉ tìm kiếm thành công của chính họ mà còn muốn trở thành một công ty được biết tới nhiều nhất do việc làm thay đổi hình ảnh về chất lượng nghèo nàn của các sản phẩm hàng tiêu dùng Nhật Bản. với một công ty có chưa tới 1.000 nhân công và hoàn toàn chưa hiện diện tại thị trường nước ngoài, đây không hề là một tham vọng tầm thường chút nào!

Đây không phải là ví dụ đầu tiên về BHAG trong lịch sử Sony. Ví dụ, hồi 1952, họ đã sử dụng đội ngũ nhân viên kỹ thuật ít ỏi của công ty vào việc theo đuổi một "nhiệm vụ bất khả thi": tìm cách sản xuất radio bỏ túi, với kích cỡ nhỏ đủ bỏ trong túi áo sơ-mi. Ngày nay chúng ta có thể coi radio bỏ túi là một điều gì đó rất bình thường, song vào thời gian đó radio còn hoạt động phụ thuộc vào các ống chân không, chính vì lẽ đó sản xuất một loại radio cỡ nhỏ đòi hỏi rất nhiều nỗ lực, thử nghiệm và những cải tiến to lớn. Lúc đó công nghệ bán dẫn hãy còn chưa được áp dụng trong sản xuất radio trên toàn thế giới.

"Hãy nghiên cứu về việc ứng dụng bán dẫn vào radio, dù có khó khăn đến đâu đi nUa - Masaru Ibuka tuyên bố - Tôi tin chắc là chúng ta sẽ sản xuất được radio bán dẫn".

Khi Ibuka đem ý tưởng can đảm đó hỏi một chuyên gia, người kia đã trả lời, "Radio bán dẫn ư, ông có chắc không? Ngay cả ở Mỹ người ta cũng chỉ mới sử dụng bán dẫn cho các mục tiêu quốc phòng, nơi mà tiền bạc không là vấn đề.

Ngay cả nếu như ông có thể sản xuất ra một sản phẩm tiêu dùng với bán dẫn, thì liệu ai có đủ tiền để mua nó?"

"Đó là điều mọi người đều nghĩ", Ibuka trả lời. "Người ta cho rằng bán dẫn không thể tồn tại được trong thương mại... điều đó khiến công việc của chúng tôi ngày càng trở nên thú vị hơn". Thật sự ra, các kỹ sư Sony rất hào hứng với ý tưởng làm một điều gì đó liều lĩnh và dại dột, thậm chí không tưởng trong con mắt nhUng người bên ngoài công ty.

Và cuối cùng, Sony đã hoàn thành mục tiêu đó, biến radio bỏ túi thành một sản phẩm tràn ngập thị trường thế giới. Nỗ lực đó cũng đem lại giải Nobel cho một nhà khoa học của Sony với những cống hiến mang tính đột phá trong công nghệ bán dẫn.

Wal-Mart cũng có những BHAG tương tự, bắt đầu từ những gian hàng đầu tiên của Sam Walton hồi 1945, khi mà mục đích lúc đó của ông ta chỉ là "làm cho cửa hàng nhỏ này trở thành cửa hàng tốt nhất, có lợi nhuận cao nhất trong khu vực Arkansas trong vòng năm năm tới".193 Mục tiêu này đòi hỏi phải tăng doanh số bán hàng hơn ba lần, từ 72.000 đôla/năm lên 250.000 đôla/năm. Mục tiêu đó Sam Walton đã đạt được, và các cửa hàng của ông đã trở thành các cửa hàng lớn nhất, có lời nhất không chỉ trong vùng Arkansas mà còn trong cả năm tiểu bang lân cận nUa.

Walton tiếp tục đề ra các mục tiêu đầy thách thức, tương tự cho công ty, từ thập kỷ này qua thập kỷ sau. vào năm 1977, mục tiêu đặt ra là trở thành một công ty trị giá 1 tỷ đôla sau bốn năm (nghĩa là tăng trưởng hơn gấp đôi về quy mô so với hiện tại).194 Không dừng lại ở đó, Wal-Mart tiếp tục đi lên, chinh phục những đỉnh cao mới. Năm 1990, tăng doanh số bán hàng 60% cho mỗi foot vuông vào năm 2000. Sau khi chúng tôi đưa những thông tin này vào một bài viết hồi đó, chúng tôi nhận được lá thư sau từ một giám đốc của Wal-Mart:

10-1-1992

Các ông đã đúng khi viết rằng Sam Walton đã đề ra những mục tiêu tăng gấp đôi lượng cửa hàng và tăng doanh số bán hàng lên 60% trên mỗi foot vuông vào năm tài chính 2000.

Điều quan trọng hơn - mà lại bị bỏ quên - là việc ông ta đã đặt ra mục tiêu cụ thể 125 tỷ đôla. Lúc đó, công ty bán lẻ hàng đầu thế giới đạt doanh số 30 tỷ đôla. Cuối tháng 1- 1991, Wal-Mart đạt 32,6 tỷ đôla và trở thành nhà bán lẻ hàng đầu ở Mỹ và toàn thế giới. Tập đoàn duy nhất trên thế giới có thể đạt doanh số 125 tỷ đôla là General Motors.

Tôi là một trong những giám đốc của Wal-Mart từ 1980 và hoàn toàn tin rằng mục tiêu mà Sam Walton đề ra sẽ được hoàn thành. Nếu ai đó nghĩ mục tiêu hồi năm 1977 là quá liều lĩnh, thì người đó sẽ thực sự khiếp sợ trước mục tiêu hiện tại của chúng tôi.

Trân trọng,

Robert Kahn

Tư vấn quản trị và giám đốc Wal-Mart”

Đó, đó chính là BHAG!

Cam kêt và rủi ro

Không chỉ có sự hiện diện của mục tiêu mà còn cần có mức độ cam kết thực hiện mục tiêu đó, thì mới có tác dụng thúc đẩy sự tiến bộ. Không thể coi một mục tiêu nào đó là BHAG nếu công ty không có mức độ cam kết rất cao đối với mục tiêu đó. ví dụ, sản xuất máy bay 747 có thể đã là một mục tiêu to lớn và thách thức. Nhưng chính cam kết “sản xuất loại máy bay này dù phải sử dụng toàn bộ nguồn lực của công ty” mới biến nó thành một BHAG thật

sự. Thực tế là đầu nhUng năm 1970, khi doanh số bán của máy bay 747 thấp hơn dự đoán, Boeing đã gặp khó khăn nghiêm trọng. Trong ba năm 1969-1971, Boeing sa thải 86.000 công nhân, tức là 60% tổng số lao động của họ.195 Trong nhUng ngày vô vàn khó khăn đó, ai đó đã dựng một bảng điện gần Interstate 5 ở Seattle trên đó ghi dòng chU:

Người cuối cùng rời khỏi Seattle, xin vui lòng tắt đèn!

Bây giờ thì ai cũng đồng ý rằng 747 là loại máy bay phản lực cỡ lớn đứng hàng đầu trong ngành hàng không, nhưng vào nhUng năm 1960 thì điều đó không hẳn là như vậy. Tuy nhiên, Boeing sẵn sàng chấp nhận rủi ro, và cả nhUng mất mát. Nếu chỉ muốn điều gì đó dễ dàng, thì công ty sẽ không bao giờ có thể phát triển được.

Một ví dụ khác có thể xem xét là công ty Walt Disney, một công ty luôn hướng đến nhUng mục tiêu cực kỳ thách thức, liều lĩnh nhằm tạo ra sự tiến bộ vượt bậc. Vào 1934, Walt Disney hướng đến một việc chưa ai làm trong giới điện ảnh lúc bây giờ: sản xuất thành công một bộ phim hoạt hình dài. Với việc làm phim Bạch Tuyết và bảy chú lùn, Walt Disney đã tập trung mọi nguồn lực của công ty, bất chấp những cảnh báo của các đồng nghiệp trong ngành kinh doanh này. và ông ta đã thành công. Hai thập kỷ sau, sau hàng loạt phim hoạt hình dài nUa như Pinocchio, Fantasia và Bambi, Disney tiếp tục theo đuổi một cam kết rất liều lĩnh: xây dựng một loại công viên giải trí hoàn toàn mới mẻ, mà sau này chúng ta đều biết là Disneyland. Đốn những năm 1960, Disney lặp lại điều đó một lần nUa trong giấc mơ cuối đời của ông ta: xây dựng trung tâm EPCOT ở Florida.196 Người em của Walt Disney, Roy, tiếp tục theo đuổi những cam kết ấy, theo lời ông Michael Eisner như sau:

Ông ta thực sự dành cả cuộc đời để thực hiện ước mơ tạo ra một thế giới Disney của người anh. Ông ta không nghỉ hưu, ông ta truyền cảm hứng cho công viên bằng chất lượng Disney, theo dõi dự án cho đến khi hoàn tất, tự mình cắt băng khánh thành. Ông đã qua đời hai tháng sau sự kiện long trọng đó.197

Ngược lại, hãng Columbia Pictures hầu như không có những quyết định có tầm nhìn xa, mạnh mẽ và chấp nhận rủi ro. Vào những năm 1950 và 1960, họ có làm được vài phim khá, song rõ ràng là công ty không hề sẵn sàng cho những cam kết hướng tới tương lai. Trong lúc Disney dấn thân vào EPCOT, Columbia được điều hành bởi những người luôn tự coi mình là những nhà đầu tư thuần túy, chứ không phải là những nhà quản lý.198 Cuối cùng, vào

đầu thập kỷ 1980, Columbia đã bị mua lại. Còn Disney, sau khi đánh bại các đối thủ cạnh tranh thù địch, công ty này đã phát triển trở lại, tiếp tục theo đuổi các cam kết mới, như Japan Disney và Euro Disney.

Giống như Disney, công ty IBM cũng vượt trội so với đối thủ Burroughs ở những bước ngoặt khó khăn trong lịch sử với nhUng cam kết rõ ràng, đôi khi liều lĩnh, hướng tới những mục tiêu đầy thách thức. Đê’ đạt được BHAG đã đề ra, IBM đã theo đuổi một vụ đầu tư “được ăn cả, ngã về không”. Khi sản xuất một loại máy vi tính mới mang tên gọi IBM 360. Vào thời điểm đó, dự án này là dự án đầu tư lớn nhất của tư nhân, nó đòi hỏi số vốn bỏ ra nhiều hơn cả dự án Manhattan nghiên cứu sản xuất bom nguyên tử của Hoa Kỳ. Tạp chí Fortune coi đây là canh bạc 5 tỷ đôla của IBM - một canh bạc lớn nhất trong giới kinh doanh trong thời gian vừa qua. Trong giai đoạn giới thiệu sản phẩm này, danh sách chi phí cho các công việc đang làm của IBM đã lên tới 600 triệu đôla, và công ty đã gần như phải viện tới các khoản vay nợ nóng để có thể trả lương cho nhân viên. Hơn nUa, chính sản phẩm 360 này sẽ khiến hầu hết các dây chuyền sản phẩm hiện tại của công ty trở nên lỗi thời. Khi thông báo rộng rãi cho dư luận về sản phẩm mới, nhu cầu của khách hàng đối với các sản phẩm hiện tại của IBM lập tức không còn nUa, và như thế công ty đã thực sự... không có đường lui! Cũng theo tạp chí Fortune “điều này tương tự như việc hãng General Motors loại bỏ hoàn toàn các kiểu xe của họ và đưa ra một loạt mẫu mã mới với động cơ và nhiên liệu hoàn toàn mới”.199 Tom Watson (con), viết:

Không có nhiều cơ hội cho nhUng sai lầm. Đây là quyết định lớn nhất, rủi ro nhất mà tôi từng gặp, và tôi đã phải vất vả suy nghĩ về nó hàng tuần liền. Nhưng tự trong sâu thẳm lòng mình, tôi tin rằng không có gì IBM không thể làm được.200

Có điều khôi hài là Burroughs (công ty so sánh với IBM) vốn có lợi thế về công nghệ hơn so với IBM trong lĩnh vực này. Tuy nhiên, vào lúc cần đưa ra quyết định chiến lược, Burroughs lại chọn phong cách bảo thủ, tập trung vào các dây chuyền sản xuất máy tính dành cho kế toán, và thế là Burroughs đã bị IBM qua mặt, chiếm hết thị phần. Khi nhắc lại thời gian này, Chủ tịch của Burroughs lúc đó, Ray MacDonald, đã nói, “Trong khoảng thời gian 1964-1966, chúng tôi tập trung các nỗ lực vào việc tăng lợi nhuận. Sự ràng buộc đối với các chương trình máy tính chỉ là tạm thời, và nguyên nhân chỉ là bởi chúng tôi cần tăng thu nhập ngay lập tức”.201

Một lần nUa, như đã trình bày về tư tưởng cốt lõi, ở đây chúng ta lại thấy rõ tầm nhìn xa, hoài bão của một công ty thể hiện ở việc coi lợi nhuận không

phải là mục tiêu trên hết của kinh doanh. IBM phấn đấu sản xuất sản phẩm máy vi tính 360 không phải chỉ là để kiếm lợi nhuận, mà bởi vì... đó chính là IBM. Tuy nhiên, điều đó không phải luôn luôn là như vậy.

Hãy quay vê năm 1924, khi đó công ty CTR (Computing Tabulating Recording Company) mới chỉ là một trong số hàng trăm công ty cỡ vừa, đang vật lộn trên thị trường để tìm kiếm thị phần. Ba năm trước đó, công ty đã gần như phá sản nếu không có những khoản vay lớn và kịp thời.202 Công ty lúc đó chủ yếu kinh doanh các sản phẩm đồng hồ và cân, với vỏn vẹn 52 nhân viên kinh doanh.203 Nhưng Thomas J. Watson (cha), không hề thích thú với viễn cảnh một công ty CTR ở mức độ tầm tầm như vậy, ông ta muốn công ty phát triển nhiều hơn nữa, đạt mức độ một công ty toàn cầu, và do đó ông quyết định đổi tên công ty. Ngày nay, người ta không nghĩ nhiều về cái tên đầy đủ International Business Machines của IBM nhưng vào năm 1924, cái tên đó có vẻ ngớ ngẩn và lố bịch. Thomas J. Watson (con) hồi tưởng lại:

Cha tôi đi làm về, ôm mẹ tôi và tự hào thông báo kể từ bây giờ CTR sẽ mang cái tên IBM. Túc đó tôi đứng ở cửa phòng khách và thầm nghĩ ‘Một công ty nhỏ thế này mà...’. Chắc hẳn cha đã phải hình dung trong đầu hình ảnh của một IBM trong tương lai, chứ còn hiện tại thì công ty mà ông đang điều hành chỉ gồm toàn những người bán các loại máy xay cà-phê và cân ở cửa hàng thịt!

Tự thân việc đổi tên thì không có gì là táo bạo. Nhưng tuyên bố là một công ty quốc tế sản xuất các loại máy kinh doanh - International Business Machines Corporation vào năm 1924 một cách thật sự thì rõ ràng là táo bạo, tham vọng và liều lĩnh. (Xin lưu ý, mãi đến năm 1953 Burroughs vẫn còn mang tên “Burroughs Adding Machine Company”, và chúng tôi có lý do để nghi ngờ rằng cái tên này có ảnh hưởng đến suy nghĩ của nhân viên của Burroughs về tương lai công ty cũng như cái cách mà cái tên IBM ảnh hưởng lên nhUng người làm việc ở đó).

Ngay cả một công ty có tiếng là bảo thủ - P&G - cũng định kỳ sử dụng các BHAG. ví dụ, năm 1919, P&G đặt mục tiêu tạo việc làm ổn định cho nhân viên bằng việc thay đổi hoàn toàn hệ thống phân phối, bỏ qua các nhà bán sỉ, và tiếp xúc trực tiếp với nhUng người bán lẻ (các nhà bán buôn thường đặt hàng với số lượng lớn, sau đó - như một con rắn tiêu hóa con mồi của nó - họ nằm im hàng tháng trời, vì thế luôn đặt P&G vào tình trạng bấp bênh: khi thì có đơn hàng và phải thuê thêm nhân công, lúc thì ế ẩm và phải sa thải bớt người lao động). Oscar Schisgall, trong cuốn sách Hướng tới ngày mai: Sự phát triển ở P&G đã kể lại cuộc tranh luận trong nội bộ công ty về mục tiêu

như sau:

"Nếu làm vậy, số tài khoản của chúng ta sẽ tăng từ 20.000 lên 400.000 - các nhân viên kế toán phàn nàn - các ông có biết chi phí kế toán sẽ đội lên bao nhiêu không?"

"Chúng ta phải mở thêm hàng trăm cửa hàng trên khắp đất nước - đó là ý kiến của bên phân phối - chúng ta sẽ phải thuê các công ty xe tải trên toàn quốc để chở sản phẩm đến các cửa hàng bán lẻ". Một số nhà quản lý nêu ý kiến, "Liệu các nhà bán buôn bị tước mất việc kinh doanh với P&G có trở nên giận dữ và quyết định tẩy chay không buôn bán với những người bán lẻ nào trực tiếp làm ăn với công ty hay không? Nếu vậy, công ty sẽ bị thiệt".

"Bằng cách nào chúng ta có thể xây dựng được một đội ngũ nhân viên kinh doanh đủ lớn để có thể tiếp cận mọi cửa hàng trên toàn quốc? Đội ngũ nhân viên kinh doanh khi đó có khi còn đông hơn cả... quân lực Hoa Kỳ" - đó là ý kiến của Phòng kinh doanh.

Chủ tịch P&G lúc đó, Richard Deupree tin tưởng vào khả năng vượt qua khó khăn của công ty, đồng thời ông ta cho rằng mục tiêu tạo ra công ăn việc làm ổn định hoàn toàn xứng đáng để công ty chấp nhận rủi ro và thách thức. (Niềm tin này phần nào dựa trên một thử nghiệm thành công của công ty khi tiến hành phân phối trực tiếp cho người bán lẻ tại New England). P&G theo đuổi ý tưởng trên và suy nghĩ ra cách biến nó thành hiện thực. Đốn năm 1923, mục tiêu đặt ra đã hoàn thành. Một bài báo lúc đó viết:

Vào ngày 1-8-1923, công ty P&G đưa ra một thông báo gây ra một sự quan tâm đặc biệt đối với giới lao động và giới công nghiệp. Đó là lời đảm bảo về công ăn việc làm ổn định cho các nhân viên tại các văn phòng và nhà máy của công ty tại 30 thành phố của nước Mỹ. Lần đầu tiên trong lịch sử công nghiệp Mỹ, hàng ngàn công nhân ở một trong những tập đoàn hàng đầu đất nước được đảm bảo có công ăn việc làm ổn định suốt cả năm, bất kể những suy thoái thời vụ của kinh doanh.

Duepree đã giải thích và mô tả cam kết này như sau:

Chúng tôi muốn biến cái không thể, không thực tế thành cái có thể, cái thực tế - miễn là điều đó thực sự đúng đắn. Hãy làm điều gì bạn cảm thấy là đúng, và nếu có gặp khó khăn, hãy chấp nhận mạo hiểm để 'đi tới cùng'.

Colgate, ngược lại, trong suốt lịch sử của mình luôn tỏ ra ít sáng kiến, ít quan tâm theo đuổi các dự án mới mẻ và thách thức hơn so với P&G. Còn

riêng đối với việc phân phối sản phẩm trực tiếp cho các nhà bán lẻ, dường như Colgate luôn đi sau P&G một bước, phản ứng của họ là theo kiểu ăn theo, tức là luôn bị dẫn dắt bởi người lãnh đạo thị trường. (Chúng tôi sẽ phân tích rõ hơn về mối tương phản giUa hai công ty này ở chương sau).

Phẩm chất "dám vuốt râu hùm"

Một thành viên của nhóm nghiên cứu của chúng tôi nhận thấy rằng các công ty hàng đầu có sự tự tin rất cao, đôi khi dường như thái quá - một vẻ tự tin khá ngạo mạn và thách thức tất cả. Chúng tôi coi đây là một phẩm chất rất riêng của nhóm công ty này, có thể nói một cách hình ảnh là phẩm chất "dám vuốt râu hùm".

Đặt ra một BHAG rõ ràng đỏi hỏi một sự tự tin đến mức vô lý, hay vượt qua những suy lý thông thường. Cam kết theo đuổi việc sản xuất Boeing 707 và 747 rõ ràng là không hợp lý nếu suy nghĩ một cách thông thường. Một công ty khiêm tốn, với những sản phẩm khiêm tốn như CTR rõ ràng là hết sức... thiếu khiêm tốn khi tuyên bố đổi thành International Business Machines Corporation. Tương tự như vậy, việc xây dựng Disneyland là thiếu cẩn trọng, việc tuyến bố "dân chủ hóa xe hơi" là ngông cuồng, quyết tâm soán ngôi của R. J. Reynolds của Philip Morris thiếu thực tế, và trong con mắt của thế giới dường như là lố bịch v.v... Như vậy, rõ ràng ở đây có một nghịch lý điên rồ tồn tại bên trong các công ty hàng đầu.

Các BHAG trông có vẻ táo bạo trong con mắt người ngoài cuộc hơn là đối với những người bên trong công ty. Khi quyết định "vuốt râu hùm", các công ty hàng đầu không hề thấy hành động đó là liều lĩnh hay quá đáng. Chỉ đơn giản là họ quyết tâm làm bằng được những gì họ đã đề ra.

Hãy thử hên tưởng tới công việc leo núi. Bạn hãy nhìn một nhà leo núi đang chênh vênh trên một núi đá không có dây an toàn - nếu tuột dây, anh ta sẽ rơi xuống và có thể chết. Đối với những ai quan sát cảnh này, con người kia có vẻ liều lĩnh, tìm kiếm sự rủi ro một cách dại dột. Nhưng bạn nghĩ thế nào nếu người leo núi biết rằng anh ta đang làm một việc "khả thi", anh ta tin tưởng rằng với sự tập luyện và tập trung thích hợp, anh ta sẽ leo được ngọn núi đó. Rõ ràng là việc biết rằng nếu tuột tay là chết đã kích thích sự quan tâm của anh ta, song anh ra rất tự tin vào khả năng của mình. Khi lập ra các BHAG, các công ty cũng có những suy nghĩ rất giống người leo núi trong ví dụ trên.

MỤC TIÊU, CHỨ KHÔNG PHẢI NGƯỜI LÃNH ĐẠO (TẠO RA ĐỒNG HỒ, CHỨ KHÔNG CHỈ BÁO GIỜ)

Chúng tôi muốn nhấn mạnh rằng cơ chế chủ chốt ở đây hoàn toàn không phải là một sự lãnh đạo tài ba. Trong ví dụ về việc cố đưa người lên mặt trăng, không ai phủ nhận vai trò lãnh đạo xuất sắc, cũng như những ý tưởng táo bạo và quyết đoán của Tổng thống Kennedy. Ông rất xứng đáng được ca ngợi vì tất cả những điều đó. Tuy nhiên, yếu tố lãnh đạo đó không phải là yếu tố chủ đạo để thúc đẩy sự tiến bộ. Sau khi Kennedy chết năm 1963, phải chăng nhiệm vụ nói trên trở nên kém hấp dẫn, bị trì hoãn, không còn gây được sự quan tâm nữa? Hoàn toàn không! Chính vẻ đẹp của sứ mệnh cao cả này có khả năng kích thích tất cả mọi người cống hiến cho nó, dù Tổng thống nước Mỹ có là ai đi nữa. Chính bản thân mục tiêu là cơ chế mang tính thúc đẩy, là động lực lớn nhất.

Hoặc, hãy trở lại với lá thư mà Robert Kahn (một giám đốc của Wal-Mart) gửi cho chúng tôi. Khi ông ta viết lá thư này (10-1-1992) Sam Walton đang ở trong ngày cuối cùng của đời mình (ông ta chết ngày 5-4-1992 vì ung thư xương). Như các bạn có thể thấy, dù sức khỏe Sam Walton đang suy sụp, R. Kahn vẫn bày tỏ “sự tin tưởng tuyệt đối” vào khả năng hoàn thành mục tiêu của Wal-Mart. Điều rõ ràng ở đây là ngay cả khi Sam Walton không còn nữa, mục tiêu đầy tham vọng của công ty vẫn tiếp tục thúc đẩy, cuốn hút nỗ lực của mọi người - như một thanh nam châm hút sắt - tiến lên hoàn thành mục tiêu đó. với việc đề ra một BHAG, Walton đã để lại sau lưng ông ta một cơ chế thật sự hữu hiệu nhằm thúc đẩy sự tiến bộ. Tự thân mục tiêu đó đã vượt lên trên bất kỳ người lãnh đạo nào.

Trường hợp Boeing cũng đưa tới những kết quả tương tự. Rõ ràng William Allen có vai trò chủ chốt trong cam kết của công ty sản xuất loại máy bay 747, song chính mục tiêu to lớn mới là động lực, là nguồn cảm hứng cho mọi sự cố gắng sau đó, chứ không phải là William Allen. Người kế nhiệm T. A. Wilson, Chủ tịch và Tổng giám đốc công ty từ 1968, khi mà dự án 747 còn đang thực hiện, đồng thời công ty đang gặp khó khăn nghiêm trọng do doanh số bán loại máy bay này là khá thấp trong giai đoạn đầu. Tuy nhiên, Boeing đã không hề suy yếu sau khi Allen về hưu. Hãy nhớ lại, công ty này đã áp dụng nhUng cơ chế để thúc đẩy sự tăng trưởng trước thời kỳ của Allen (ví dụ: các loại máy bay P- 26, B-17, v.v...) và sau đó (việc hoàn tất 747, sau đó là 757, và 767). Các cam kết lặp đi lặp lại đối với việc hoàn thành các BHAG chính là cơ chế quan trọng hàng đầu, là một bộ phận của chiếc “đồng hồ” Boeing, vốn đã trải qua sáu thế hệ lãnh đạo tính đến ngày hôm nay.

Trong khi đó, việc McDonnell Douglas chậm chân hơn Boeing phần lớn hên quan đến phong cách lãnh đạo của James McDonnell. Một bài báo trên Business Week về McDonnell Douglas hồi 1978 có tựa đề Nơi phong cách

quản lý quyết định chiến lược đã chỉ rõ phong cách của "Ngài Mac" - thận trọng và bảo thủ - đã hình thành nên các chiến lược kinh doanh mà không hề đưa ra thảo luận như thế nào. ở Boeing, dù với bất kỳ nhà lãnh đạo nào thì việc cam kết theo đuổi những dự án to lớn, thách thức vẫn là đặc điểm của công ty. Còn ở McDonnell Douglas, phong cách bảo thủ, không chấp nhận rủi ro chỉ đơn thuần là tính cách lãnh đạo công ty lúc đó. Rõ ràng, ở Boeing là "tạo ra đồng hồ", còn ở McDonnell Douglas là "báo giờ" mà thôi.

Sony cũng biến các BHAG thành một điều gì đó được thể chế hóa - một phong cách sống của công ty. Nick Lyons, người bỏ công nghiên cứu tỉ mỉ hoạt động quản lý tại Sony, khi viết cuốn sách Tầm nhìn Sony đã viết "Mục tiêu. Đó là từ tôi nghe lặp đi lặp lại - bằng tiếng Anh - ở công ty này". Tiến sĩ Makato Kikuchi, giám đốc nghiên cứu của Sony vào giUa thập niên 1970, nói với Lyons về tầm quan trọng của quá trình đó như sau:

Nhiều người đồn rằng Sony đã dành một phần lớn hơn trong doanh số để đầu tư vào nghiên cứu so với các công ty khác, song không đơn giản chỉ là như vậy... Sự khác biệt giUa Sony với các công ty Nhật Bản khác không nằm ở trình độ công nghệ, năng lực của các kỹ sư, hay số ngân sách dành cho việc nghiên cứu và phát triển (vào khoảng 5% doanh số). Không, sự khác biệt nằm ở sự thiết lập các công tác nghiên cứu có định hướng mục tiêu, cùng với nhUng mục tiêu thích hợp. Rất nhiều công ty để các nhà nghiên cứu của họ hoàn toàn tự do. Sony không làm như vậy. Chúng tôi xác lập các mục tiêu rõ ràng và cụ thể, sau đó lập ra các nhóm công tác để hoàn thành công việc đó. Ibuka đã dạy chúng tôi răng một khi đã có những cam kết hướng tới mục tiêu thì không bao giờ được bỏ cuộc, đầu hàng. Tinh thần đó ảnh hưởng đến mọi công tác nghiên cứu - phát triển tại Sony.

BHAG và tình trạng trì trệ sau khi người lãnh đạo ra đi

Rất nhiều tổ chức gặp khó khăn trong việc tiếp tục duy trì động lực phấn đấu sau giai đoạn của những người lãnh đạo tài năng và nhiệt huyết (thông thường là người sáng lập). Rất nhiều công ty so sánh mà chúng tôi nghiên cứu xuất hiện tình trạng này: Burroughs (sau thời kỳ Boyer), Chase Manhattan (sau Rockefeller), Columbia (sau Cohn), Howard Johnson [sau Johnson (cha)], Melville (sau Melville), TI (sau Haggarty), Westinghouse (sau George Westinghouse) và Zenith (sau MacDonald). Trong khi đó, ở đa số các công ty hàng đầu, điều này không xảy ra, trừ hai trường hợp của Walt Disney (thời kỳ sau Walt Disney) và Ford Motors [thời kỳ sau Henry Ford (cha)]. Các công ty hàng đầu đưa ra một giải pháp như sau: tạo ra các BHAG với đời sống riêng của chúng, bằng cách đó trở thành động lực để công ty

phấn đấu qua nhiều thế hệ lãnh đạo kế nhau. (Nếu bạn là một CEO sắp nghỉ hưu, hãy suy nghĩ về vấn đề này một cách thật sự nghiêm túc. Hãy trả lời các câu hỏi: Công ty đã có các mục tiêu để phấn đấu sau khi bạn rời khỏi công ty hay chưa? Và quan trọng hơn, liệu mục tiêu (BHAG) đó có khả năng liên tục tạo ra mục tiêu mới trong tương lai hay không?)

Ví dụ, khi nghiên cứu Citicorp, chúng tôi thấy công ty này liên tục đề ra các mục tiêu lớn, nhiều tham vọng, nhằm đưa công ty tiến lên, trải qua nhiều thế hệ lãnh đạo nối tiếp nhau. Vào những năm 1890, Citicorp (lúc đó còn mang tên City Bank) chỉ là một ngân hàng địa phương không mấy tiếng tăm, với vỏn vẹn một chủ tịch, một thủ quỹ và vài nhân viên. Thế mà Chủ tịch Jones Stillman đã đề ra một mục tiêu rất “ngông cuồng” (song rõ ràng là đầy khích lệ): “Trở thành một ngân hàng lớn mang tầm cỡ quốc gia”.205 Một nhà báo tài chính đã viết như sau vào năm 1891:

[Ông ta] mơ ước xây dựng City Bank trở thành một ngân hàng lớn, đạt tầm cỡ quốc gia. Đó là điều ông ta cố thực hiện, đó là điều luôn tràn ngập tâm trí và thúc đẩy mọi hành động của ông. Ông điều hành ngân hàng này không hướng tới lợi nhuận cho các cổ đông, mà hướng tới một lý tưởng... làm cho nó trở nên vĩ đại trong giới tài chính trong nước và quốc tế - đó chính là mơ ước của Stillman.206

Mặc dù có thể dễ dàng nhận thấy rằng Stillman đã đề ra BHAG này, tuy nhiên tự thân BHAG đó có đời sống riêng của nó, thúc đẩy công ty tiến lên trong những thế hệ tương lai. Năm 1915 (một phần tư thế kỷ sau giấc mơ của Stillman, và sáu năm sau khi Stillman đã sang Paris nghỉ hưu), người kế nhiệm ông ta ở vị trí chủ tịch, Frank Vanderlip, đã viết:

Tôi hoàn toàn tin rằng cơ hội đã mở ra cho chúng tôi, để trở thành một thể chế tài chính hùng mạnh nhất, có dịch vụ tốt nhất, có quy mô rộng lớn nhất trên thế giới từ trước đến nay.207

Quả là một mục tiêu to lớn, nhất là đối với một ngân hàng mà mới một năm trước đây chỉ có “tám phó chủ tịch, mười chuyên viên, gần năm trăm nhân viên... tại duy nhất một địa điểm ở phố Wall”. Rồi trong thế hệ tiếp theo, Charles Mitchell tiếp tục lặp lại phương châm “tiến về phía trước” như người tiền nhiệm, trong một bài phát biểu trước nhân viên vào năm 1922 như sau: “Chúng ta đang trên đường tiến tới sự to lớn, vĩ đại hơn nữa. Tương lai của National City Bank sẽ sáng sủa hơn bao giờ hết. Hôm nay chúng ta đã sẵn sàng lao về phía trước với một tốc độ cao nhất”.208 Với “tốc độ tối đa” đó, City Bank đã tăng tổng tài sản từ 352 triệu đôla năm 1914 lên 2,6 tỷ đôla vào

năm 1929, nghĩa là trung bình tăng hơn 35%/năm.

Cũng như đa số các ngân hàng khác, City Bank phải vất vả trải qua những năm khủng hoảng hồi 1930, tiếp tục phát triển sau Thế chiến thứ hai với năm thế hệ lãnh đạo sau đó, và vẫn tiếp tục theo đuổi khát vọng của Stillman và Vanderlip "trở thành một thể chế tài chính có quy mô rộng lớn nhất". Chủ tịch từ 1959 -1967, George Moore đã nói hệt như những người tiền nhiệm:

Vào khoảng 1960, [chúng tôi quyết định] sẽ phấn đấu cung cấp các dịch vụ tài chính hữu ích ở mọi nơi trên thế giới.

Các bạn hãy lưu ý đến tính nhất quán trong mục tiêu trải qua nhiều thế hệ lãnh đạo. Đúng là mỗi thế hệ có một CEO và ý tưởng đầu tiên về mục tiêu thuộc về người sáng lập công ty. Nhưng tự thân mục tiêu to lớn ấy đã vượt lên trên cha đẻ của nó, và quyết tâm theo đuổi mục tiêu đó đã ăn sau vào tổ chức của công ty.

Chase Manhattan (công ty so sánh của Citicorp) cũng có những mục tiêu và tham vọng tương tự, và hai tổ chức này đã cạnh tranh với nhau hết sức gay gắt. Suốt thế kỷ XX, Citicorp và Chase thường xuyên ở vị trí ngang nhau. Trong nhUng năm 1960, hai ngân hàng này hên tục tranh đua đạt vị trí số một về tài sản, và thực tế là từ 1954-1969, kết quả của họ là gần như ngang bằng nhau! Mãi đến 1968, Citicorp mới bứt phá lên được, cuối cùng đã đạt được quy mô gấp đôi so với Chase. Đúng là Citicorp hơi gặp khó khăn cuối những năm 1980, đầu những năm 1990, nhưng Chase và nhiều ngân hàng khác cũng trải qua những khó khăn tương tự vào thời kỳ đó.

Dù có rất nhiều điểm tương đồng, vẫn có những khác biệt trong các chiến lược và phong cách thực hiện của hai tập đoàn này trong việc hướng tới các mục tiêu của họ - sự khác biệt có lẽ phần nào giải thích được quỹ đạo khác biệt của hai tập đoàn kể từ sau 1968. David Rockefeller trở thành chủ tịch của Chase từ 1960, và kể từ đó đánh bại Citibank dường như là mục tiêu của Rockefeller hơn là của Chase.

Các nhà lãnh đạo Citicorp không như vậy, về cơ bản họ sử dụng các chiến lược mang tính tổ chức (phong cách "tạo đồng hồ") trong việc lèo lái con thuyền Citicorp hướng đến những mục tiêu của nó. Stillman rất quan tâm đến tính kế thừa trong quản lý cũng như cơ cấu tổ chức. Vanderlip coi hạn chế mà ông ta có thể nhận ra là ở chất lượng quản trị, và ông ta dành đa số nỗ lực cho việc thiết kế một tổ chức và khởi xướng một chương trình phát triển kỹ năng quản lý. George Moore tập trung trước hết và trên hết vào việc

biến Citicorp thành một thể chế tài chính xây dựng trên nền móng là các quy trình về tìm kiếm, đào tạo và thăng tiến nhân sự. Ông ta viết “không có những nhân sự xuất sắc được cơ chế này tạo nên thì sẽ không có mục tiêu nào được hoàn tất!”. Ngược lại, Chase lại chủ yếu tập trung vào thị trường và các chiến lược sản phẩm: nghĩa là các chiến lược “báo giờ”, hơn là “tạo đồng hồ”.

Tương tự Boeing và Citicorp, Motorola là một ví dụ điển hình về việc sử dụng BHAG như là một phần của cơ chế tổ chức trải qua nhiều thế hệ. Người sáng lập Paul Galvin thường sử dụng các BHAG để thúc đẩy các kỹ sư của ông ta biến những điều không thể thành có thể. Chẳng hạn, khi Motorola bước vào thị trường tivi cuối những năm 1940, Galvin đã đưa ra một BHAG cho công ty như sau: phấn đấu bán được 100.000 tivi ở mức giá 179,25 đôla trong năm đầu tiên.

“Các nhà máy của công ty chưa đủ khả năng sản xuất ở mức đó” - một nhà quản lý của công ty kêu lên như vậy. “Chưa bao giờ chúng ta đạt được doanh số ở mức đó - đứng thứ ba hoặc thứ bốn trên thị trường! VỊ trí tốt nhất của chúng ta đối với sản phẩm radio chỉ là thứ bảy hoặc thứ tám” - đó là ý kiến của một người khác.

“Ngay cả với mức giá 200 đôla/cái, chúng ta cũng chưa chắc hoàn vốn” - một kỹ sư sản xuất nói.

“Chúng ta sẽ làm như vậy” - Galvin trả lời. “Tôi không muốn thấy một bản phân tích chi phí nào nữa chừng nào các anh tìm ra được cách kiếm được lợi nhuận ở mức giá đó, với doanh số đó. Chúng ta sẽ cố gắng làm điều đó”.209

Và thực sự Motorola đã leo lên vị trí thứ bốn trong ngành kinh doanh tivi ngay trong năm đó. Nhưng quan trọng hơn, Calvin đã làm cho tổ chức thấm nhuần khát vọng vươn lên, từ đó đem lại việc hên tục đưa ra những BHAG mới trong công ty. Khi đào tạo cho người con để kế vị vai trò CEO, ông ta luôn nhấn mạnh tầm quan trọng của việc “làm cho công ty hên tục chuyển động, di chuyển”, và rằng “việc di chuyển về bất kỳ hướng nào cũng luôn tốt hơn là đứng yên một chỗ” - ông ta nói vậy.210

Hàng chục năm sau khi Galvin qua đời vào năm 1959, Motorola vẫn hên tục đưa ra những BHAG mới, chẳng hạn như tìm kiếm vị trí hàng đầu trong công nghệ điện tử cao cấp, tìm kiếm chất lượng hàng đầu (tiêu chuẩn sáu sigma), phấn đấu giành giải thưởng Malcolm Baldrige Quality. Con trai và những người kế nhiệm Galvin sử dụng từ “đổi mới” để nói về những thay

đổi liên tục đạt được qua những cam kết theo đuổi những dự án lớn lao. Bob Galvin truyền lại cho các thế hệ tiếp theo một mệnh lệnh "Chúng ta phải luôn hành động với niềm tin rằng những gì không thể chứng minh được vẫn có thể làm được".

Chính Motorola - công ty nhỏ bé đã khởi nghiệp bằng các sản phẩm như đồ sửa chUa cho radio Sears và các loại radio sơ sài dùng trong xe hơi - đã tiến về phía trước qua các mục tiêu to lớn, đưa công ty tiếp tục trường tồn, ngay cả khi nhà sáng lập không còn nUa. Motorola đã tiến xa hơn các sản phẩm radio và tivi, cuối cùng đã sản xuất được mạch vi xử lý M68000 được công ty máy tính Apple sử dụng như là bộ não của chiếc máy vi tính Macintosh! Và khi chúng tôi viết những dòng này, Motorola đang lao vào BHAG lớn nhất trong lịch sử của họ: dự án Iridium, một canh bạc 3,4 tỷ đôla hên doanh với một công ty khác trong việc tạo ra một hệ thống vệ tinh toàn cầu, cho phép thực hiện cuộc gọi điện thoại giữa bất kỳ hai điểm nào trên thế giới.211

Cũng như Motorola, Zenith cũng đã đặt ra một số BHAG trong giai đoạn đầu tiên: Biến radio FM thành một sản phẩm được chấp nhận rộng rãi, cam kết theo đuổi việc trở thành một nhà sản xuất tivi hàng đầu, cũng như liều lĩnh chấp nhận rủi ro trong dự án tivi trả phí. Nhưng vấn đề là ở chỗ Zenith đã không thể hiện được khuynh hướng mang tính tổ chức trong việc xây dựng các BHAG sau cái chết của người sáng lập công ty vào năm 1958. Đầu nhUng năm 1970, sự cẩn thận quá đáng dường như tràn ngập công ty Zenith, như lời một kiểm soát viên công ty vào năm 1974:

Thật khó giải thích tại sao người ta lại quyết định không làm điều gì đó. Có rất nhiều lý do. Đằng sau một quyết định như vậy, trong đó cả sự cẩn thận cố hUu. Một mặt chúng tôi luôn bằng lòng và gắn chặt với các thị trường hiện tại, những thị trường đem lại kết quả cao nhất và là nơi chúng tôi hiểu rõ nhất... Chúng tôi cảm thấy khó cạnh tranh trong những thị trường mới trừ khi chịu từ bỏ một phần lợi nhuận, và chúng tôi đã không sẵn sàng làm như thế. Nguyên là một công ty Mỹ, chúng tôi muốn công ty vẫn cứ là như vậy.212

Giám đốc điều hành của Zenith, John Nevin cũng lặp lại quan điểm trên khi nói về sự chậm chạp của công ty đối với những sản phẩm công nghệ mới (ví dụ: sản phẩm điện tử bán dẫn): "Các bạn có quyền nói Zenith cẩn thận và bảo thủ hơn so với các đối thủ cạnh tranh trong việc đem những cải tiến mới (về công nghệ) vào thị trường. Chúng tôi đang nỗ lực đưa sản phẩm mới (điện tử bán dẫn) vào thị trường, song tôi cũng còn đang nghi ngờ khả năng thành công của chúng".

Người sáng lập Zenith, Commander McDonald, đã không thành công trong việc để lại cho công ty khả năng liên tục khám phá và đổi mới bản thân bằng việc đưa ra các mục tiêu mới. Ông ta là một nhà lãnh đạo vĩ đại - một người "báo giờ" vĩ đại - nhưng ông ta đã qua đời từ lâu. Trong khi đó công ty Motorola của Paul Galvin lại tồn tại và phát triển rực rỡ 35 năm sau khi ông ta qua đời. Galvin đã thành công trong việc "tạo đồng hồ".

HƯỚNG DẪN CHO CEO, NHÀ QUẢN LÝ, NHÀ KINH DOANH

Mặc dù chương này được viết trên góc nhìn từ một công ty, thực ra BHAG có thể được áp dụng để kích thích sự phát triển ở bất kỳ cấp độ nào của tổ chức. Các nhà quản lý dây chuyền sản xuất ở P&G thường đưa ra những BHAG cho từng nhãn hàng cụ thể. Công ty Nordstrom thiết lập BHAG một cách có hệ thống từ trên xuống dưới, ở mọi cấp độ- khu vực, cửa hàng, gian hàng, từng nhân viên kinh doanh. Số lượng BHAG của một tổ chức là tùy ý, không cần phải hạn chế chỉ có một BHAG vào một thời điểm. Chẳng hạn, Sony và Boeing thường xuyên theo đuổi nhiều BHAG cùng một lúc, tại nhiều cấp độ khác nhau trong tổ chức của họ.

BHAG đặc biệt thích hợp cho các công ty nhỏ. Hãy nhớ lại quyết tâm của Sam Walton "biến cửa hiệu nhỏ bé đầu tiên thành cửa hàng thành công nhất trong vùng Arkansas trong năm năm", của Sony trong những năm đầu "Sản xuất thành công radio bỏ túi", của Tom Watson (cha) "biến công ty nhỏ bé thảnh International Business Machines Corporation"... Thật ra mà nói, đa số các nhà kinh doanh mới khởi nghiệp đều có sẵn một BHAG, đó là "cất cánh khỏi mặt đất", và đạt đến vị trí nhất định giúp họ không còn phải lo lắng gì về khả năng tồn tại của công ty nUa.

Chúng tôi đã trình bày qua đa số những luận điểm chính về BHAG trong chương này. Sau đây là vài điểm cần lưu ý khi xem xét hình thành BHAG cho công ty bạn:

♦ Một BHAG phải rõ ràng, dễ hiểu, mang tính mệnh lệnh, hầu như không cần phải giải thích. Đó là một mục tiêu, không phải là một tuyên bố. Nếu không truyền được nhiệt tình, khát vọng cho mọi người, thì đó không phải là một BHAG.

♦ Một BHAG phải liều lĩnh, thách thức, đầy tham vọng, mọi người phải có lý do để tin rằng có thể đạt được mục tiêu, song nó cũng đòi hỏi nỗ lực tối đa và đôi khi là một chút may mắn - như trường hợp của IBM 360 và Boeing 707.

♦ Một BHAG phải táo bạo và hấp dẫn, có khả năng tiếp tục kích thích cố gắng của mọi người ngay cả nếu như người lãnh đạo rời khỏi tổ chức trước khi mục tiêu đó được hoàn thành - như trường hợp của Citibank và Wal-Mart.

♦ Một BHAG có nguy cơ cố hữu, rằng một khi đã đạt được nó thì tổ chức có thể rơi vào trạng thái tự mãn, mất đi sự năng động và động lực, như đã xảy ra ở công ty Ford những năm 1920. Công ty cần chuẩn bị đối phó bằng cách đưa ra BHAG tiếp ngay sau đó. BHAG cũng cần được sự hỗ trợ bởi những biện pháp có tính chất thúc đẩy sự tiến bộ khác nữa.

♦ Cuối cùng, quan trọng hơn cả là BHAG phải mang tính nhất quán với tư tưởng cốt lõi của công ty.

Gìn giữ cái cốt lõi - Thúc đẩy sự tiến bộ

BHAG không thể một mình nó tạo ra một công ty thành công được. Tự bản thân sự phát triển (dù được thúc đẩy bởi cơ chế nào đi nữa) cũng không tạo ra một công ty hàng đầu. Trong quá trình theo đuổi BHAG, một công ty luôn cần nhớ bảo vệ và gìn giữ tư tưởng cốt lõi của nó.

Ví dụ, việc sản xuất máy bay 747 là một dự án vô cùng liều lĩnh và rủi ro, song khi làm điều đó, công ty Boeing luôn tuân thủ các giá trị cốt lõi của họ về độ an toàn ở mức độ cao nhất, các biện pháp phân tích và chạy thử ở mức kỹ lưỡng nhất đối với một máy bay dân dụng. Dù sức ép về tài chính có lớn bao nhiêu đi nữa, hãng Walt Disney vẫn luôn trung thành với phong cách quan tâm đặc biệt tới từng chi tiết nhỏ nhất khi làm phim hoạt hình, Disneyland và Disney World. Merck, trung thành với giá trị cốt lõi về khả năng tưởng tượng và sáng kiến, luôn tìm kiếm sự vượt trội, việc đưa ra những cải tiến mang tính đột phá, chứ không phải các sản phẩm bắt chước, ăn theo. Jack Welch ở GE tuyên bố rõ ràng rằng đạt được vị trí số một hay số hai trên thị trường một cách thiếu chính trực sẽ không bao giờ được chấp nhận cả. Citicorp luôn duy trì niềm tin vững chắc vào việc tận dụng nhân tài và thăng tiến từ nội bộ trong khi theo đuổi các mục tiêu của tập đoàn. Motorola không bao giờ từ bỏ hay lãng quên niềm tin và sự tôn trọng của công ty vào cá nhân trong suốt thời gian theo đuổi những thách thức, những mục tiêu lớn lao của họ.

Ngoài ra, một công ty hàng đầu không mù quáng chạy theo bất cứ BHAG nào. Họ chỉ nhắm tới những mục tiêu làm tăng sức mạnh cho tư tưởng cốt lõi, những mục tiêu phản ánh quan niệm về bản thân của công ty. Sau đây là

sự liên hệ giUa BHAG và tư tưởng cốt lõi:

Tư tưởng cốt lõi

(Phải gìn giữ, bảo vệ) BHAG (để thúc đẩy tiến bộ và phát triển)

Trở thành người dẫn đầu ngành hàng không, người tiên phong, chấp nhận rủi ro. Boeing Đánh cược vào các sản phẩm B-17, 707, 747.

Tư tưởng cốt lõi

(Phải gìn giữ, bảo vệ)

BHAG (để thúc đẩy tiến bộ và phát triển)

Tìm kiếm sự vượt trội trong mọi lĩnh vực. Đem lại niềm vui cho khách hàng.

Sản xuất xe hữi cho mọi người, nhất là những người có thu nhập trung bình.

Đầu tư 5 tỷ đôla vào sản phẩm 360, đáp ứng những nhu cầu khẩn thiết của khách hàng.

“Dân chủ hóa xe hơi”.

< >

Tận dụng sức sáng tạo tiềm ẩn trong nội bộ công ty, liên tục tự đổi mới và phát triển, phục vụ cộng đồng bằng các sản phẩm tốt.

Tìm ra cách bán 100.000 tivi ở mức giá 179,95 đôla, tìm kiếm chất lượng tuyệt hảo (tiêu chẩn sáu sigma), giành giải thưởng Baldridge, tung ra dự án Iridium.

Giành vị trí dẫn đầu, chiến thắng mọi đối thủ. Quyền tự do lựa chọn đáng được bảo vệ.

Hạ gục người khống lồ và chiếm vị trí số một trong ngành thuốc lá, bất chấp những phản đối hút thuốc từ xã hội.

Đem niềm vui cho hàng triệu người, quan tâm đến từng chi tiết; sáng tạo, tưởng tượng.

Xây dựng Disneyland - theo tiêu chuẩn thông thường của ngành giải trí.

Nâng cao văn hóa và giá trị Nhật Bản; trở thành người tiên phong, biến những điều không thể thành có thể.

Thay đổi hình ảnh các sản

< > phẩm Nhật Bản trên toàn thế

giới; tạo ra radio bán dẫn bỏ

túi.

Gìn giữ và nâng cao đời sống Merck con người; thuốc là để cho người bệnh chứ không phải để kiếm lời; các cải tiến và sáng tạo.

Trở thành nhà sản xuất thuốc chữa bệnh hàng đầu thế giới, nghiên cứu để sản xuất các sản phẩm thuốc chữa bệnh mới.

Cách mạng hóa ngành kinh doanh đường sắt có thể là BHAG của công ty Ford vào năm 1909, song nói đến Ford không phải là nói về đường sắt, mà là xe hơi. sản xuất ra loại radio rẻ tiền nhất trong lịch sử có thể là BHAG của Sony hồi 1950, song điều đó không phù hợp với hình ảnh mà Sony quan tâm đạt được: đi đầu trong công nghệ, đi đầu trong công cuộc làm thay đổi quan niệm về sản phẩm sản xuất tại Nhật trong con mắt khách hàng quốc tế. Chuyển hướng hoàn toàn ra khỏi ngành thuốc lá sau sự kiện bản báo cáo y học của các nhà giải phẫu có thể là BHAG của Philip Morris những năm 1960, nhưng làm sao điều đó có thể phù hợp với hình ảnh của công ty - hình ảnh chàng cao bồi Marlboro đang tự do, thách thức... Rõ ràng là không!

Một BHAG luôn hấp dẫn và kích thích sự thay đổi, sự dịch chuyển của công ty. Song một BHAG cũng phải còn là một tuyên bố vững chãi về tư tưởng của công ty. Thực sự mà nói, BHAG còn có thể giúp cho sự hoạt động của “văn hóa công ty mang tính nghi thức” - một trong các cơ chế nhằm giúp cho việc bảo vệ các giá trị cốt lõi. Việc thách thức mọi khó khăn, hướng tới những mục tiêu to lớn nhất - đặc biệt nếu nhUng điều này có nguồn gốc từ một tư tưởng cốt lõi - chắc chắn sẽ khiến mọi người trong công ty cảm thấy họ thuộc về một tổ chức đặc biệt hơn, tốt đẹp hơn bình thường.

Xin trở lại với một điểm căn bản của một công ty hàng đầu, đó là sự liên hệ qua lại giUa tư tưởng cốt lõi và khát vọng phát triển, tiến bộ. Hai yếu tố này bổ sung nhau, tăng sức mạnh cho nhau. Tư tưởng cốt lõi tạo nền móng cho sự liên tục và kế thừa, từ đó tạo điều kiện cho những nỗ lực tiến bộ. Ngược lại, sự tiến bộ cũng hỗ trợ cho tư tưởng cốt lõi, bởi nếu không có thay đổi và

chuyển động về phía trước thì công ty sẽ không tồn tại được. Hai yếu tố này kết hợp chặt chẽ, tinh vi với nhau, cùng tạo điều kiện cho lợi ích sau cùng của tổ chức. Hãy nghe đoạn hùng biện sôi nổi của một nhân viên GE về sự liên hệ kỳ diệu đó khi cô bình luận về BHAG của công ty "đạt vị trí số một hay số hai trong mọi thị trường, đồng thời thay đổi triệt để công ty sao cho có được sự năng động và linh hoạt như một doanh nghiệp nhỏ":

GE... Chúng tôi đem những điều tốt đẹp đến cho cuộc đời này". Mọi người ở GE đều cảm thấy xúc động khi nghe những lời trên, vì nó diễn tả cảm xúc của họ về công ty. Đó là công việc, là tăng trưởng cho nền kinh tế, là chất lượng và dịch vụ cho khách hàng, là lợi ích và đào tạo cho nhân viên, là các thách thức và sự thỏa mãn cho mọi cá nhân. Điều đó cũng có nghĩa là sự chính trực, lòng trung thành ở mọi cấp độ. và nếu không có hàng loạt giá trị và cam kết đó, Welch đã không thể thành công trong cuộc cách mạng của mình [cô ta nhấn mạnh].

CHƯƠNG SÁU: NỀN VĂN HÓA CÔNG TY MANG TÍNH NGHI THỨC CAO

Bây giờ, yêu cầu các bạn giơ tay phải lên - hãy nhớ rằng tại Wal-Mart, chúng ta phải luôn giữ lời hứa - hãy lặp lại theo tôi: Từ hôm nay trở đi, tôi long trọng tuyên bố và cam kết rằng mỗi khi có khách hàng đến với tôi, tôi sẽ mỉm cười và chào đón họ nhiệt tình.

SAM WALTON,

khi nói chuyện trước hơn 100.000 nhân viên Wal-Mart trong một chương trình truyền hình trực tiếp qua vệ tinh giữa thập niên 1980213

IBM thật sự thành công trong việc tạo ra động lực cho các nhân viên của họ. Tôi có thể thấy điều đó qua Anne, vợ tôi. Thực sự cô ấy đã bị "tẩy não", song việc tẩy não này là một điều tốt. Họ thực sự đã làm cho lòng trung thành và khát vọng lao động được thấm nhuần trong nhân viên công ty.

Lời của hôn phu của một nữ nhân viên IBM, 1985213

Tại sao anh muốn làm việc cho Nordstrom?"- người phỏng vấn hỏi.

"Bởi vì Laura bạn tôi nói rằng đây là nơi tốt nhất mà cô ấy đã từng làm việc - Robert215 trả lời - Cô ta thật sự hãnh diện với việc được làm việc với những người giỏi nhất và trở thành một người trong số họ. Cô ta giống như một nhà truyền giáo khi giới thiệu về công ty của các ông, hết sức tự hào được là một nhân viên của công ty. Hơn nữa cô ta đã được trả công xứng đáng: Khởi đầu tám năm trước ở phòng mua hàng, nay ở tuổi 29, cô ta đã là quản lý của một cửa hàng. Cô ta nói với tôi rằng các nhân viên kinh doanh ở đây kiếm được nhiều hơn ở các công ty khác, những người giỏi nhất có thể kiếm được hơn 80.000 đôla một năm".216

"Đúng là tại đây nhân viên có thể kiếm được nhiều tiền hơn so với tại các công ty khác, thường là gấp đôi so với mức thu nhập trung bình của một nhân viên bán lẻ, có khi hơn nữa. Nhưng anh cần biết là không phải ai cũng có đủ điều kiện và phẩm chất để trở thành một thành viên trong gia đình Nordstrom" - người phỏng vấn giải thích. "Chúng tôi rất chọn lọc, và nhiều

người không đạt yêu cầu. Anh phải phấn đấu qua mọi cấp bậc, nếu không anh sẽ phải ra đi”.

“Tôi biết. Tôi có nghe nói là 50% nhân viên mới phải rời bỏ công ty chỉ sau một năm”.

“Đúng vậy. Những ai không thích sức ép trong công việc, những ai không phù hợp với hệ thống và giá trị của công ty sẽ phải ra đi. Nhưng anh sẽ thành công tại đây nếu anh có động lực, có sáng kiến và khát vọng trong công việc, và điều trên hết là anh có khả năng kiếm ra và phục vụ khách hàng. Vấn đề ở đây chỉ đơn giản là Nordstrom có phù hợp với anh hay không mà thôi. Nếu không phù hợp, anh sẽ cảm thấy chán nản mau chóng, thất bại và phải rời khỏi công ty”.

“Tôi có thể xin vào vị trí nào trong công ty?”.

“Giống như mọi nhân viên mới khác, anh bắt đầu từ những vị trí thấp nhất - coi kho hàng và làm ở bộ phận bán hàng tại quầy”.

“Nhưng tôi đã có bằng cử nhân, là thành viên của hội Phi Beta Kappa, do Đại học Washington cấp. Những công ty khác sẵn sàng nhận tôi ở vị trí quản trị viên tập sự”.

“Không, ở đây thì không như vậy. Ai cũng phải bắt đầu từ vị trí thấp nhất. Ba chủ tịch của công ty hiện nay - ông Bruce, ông Jim và ông John - cũng không phải là ngoại lệ. Ông Bruce luôn nhắc cho chúng tôi nhớ hình ảnh ông và những người đồng sự đã bắt đầu công việc ở công ty bằng việc ngồi ở các quầy bán giày cho khách hàng như thế nào. Anh sẽ được tự do trong công việc, không ai ra lệnh cho anh đến từng chi tiết cụ thể, và anh chỉ bị hạn chế bởi chính khả năng của anh mà thôi (trong khuôn khổ phong cách của Nordstrom, đương nhiên). Nhưng nếu anh không sẵn lòng làm bất cứ điều gì để khách hàng hài lòng, ví dụ như giao tận tay khách hàng một bộ đồ, cúi xuống sửa giày

cho khách hàng, luôn luôn tươi cười ngay cả khi gặp một khách hàng rất khó chịu, thì anh sẽ không còn là người của Nordstrom nữa, chấm hết. Không ai bắt buộc anh phải phục vụ khách hàng một cách mẫu mực, người ta chỉ kỳ vọng mà thôi”.217

Robert chấp nhận làm việc ở Nordstrom, rất hứng thú trước viễn cảnh được tham gia vào một điều gì đó thật đặc biệt, rất vui vẻ có mặt ở chỗ làm. Anh ra cũng rất hãnh diện khi được phát một tấm danh thiếp trông rất chuyên

nghiệp, chứ không phải là một bảng tên đeo trước ngực thông thường. Bản thông báo hình kim tự tháp lộn ngược, mô tả "Cấu trúc công ty Nordstrom" khiến anh ta cảm thấy tầm quan trọng của mình cao hơn nữa.217

Khách hàng



Anh ta cũng được phát một cuốn sổ tay dành cho nhân viên công ty, thật ra chỉ là một mảnh bìa nhỏ với nội dung vỏn vẹn như sau:218

CHÀO MỪNG BẠN ĐẾN VỚI NORDSTROM Chúng tôi vui mừng chào đón bạn đến làm việc tại công ty chúng tôi. Mục tiêu số một của chúng tôi là cung cấp dịch vụ khách hàng tuyệt hảo. Hãy đặt ra những mục tiêu cá nhân và nghề nghiệp thật cao cho bạn. Chúng tôi rất tin tưởng rằng bạn có thể đạt được điều đó.

QUY TẮC CỦA NORDSTROM

Quy tắc số 1: Sử dụng khả năng xét đoán của bạn trong mọi tình huống.

Ngoài ra không còn quy tắc nào khác nữa.

Xin đừng ngần ngại khi hỏi ý kiến trưởng phòng, cửa hàng trưởng, giám đốc các bộ phận về bất cứ vấn đề gì, bất cứ lúc nào.

Trong những tháng đầu tiên, Robert chìm đắm trong một thế giới của các "Nordie" (Những người của Nordstrom tự gọi nhau bằng cái tên như vậy).219 Anh dành rất nhiều thời gian tại cửa hàng, các buổi họp của công ty, hoặc trao đổi với các Nordie khác - họ trở thành một nhóm hỗ trợ cho anh.220 Anh được nghe rất nhiều câu chuyện kể về những tấm gương phục vụ khách hàng của nhân viên: chuyện một Nordie ủi một chiếc áo sơ-mi mới mua cho một khách hàng cần sử dụng ngay trong một cuộc họp chiều cùng ngày, chuyện một Nordie khác vui vẻ gói quà cho khách mua từ tiệm Macy's, rồi một Nordie tự động làm nóng cho xe hơi của khách hàng khi khách hàng đi mua sắm (trong thời gian mùa đông), một Nordie khác tự tay đan cho một khách hàng lớn tuổi một chiếc khăn quàng cổ có chiều dài đặc biệt tránh khỏi bị vướng vào bánh chiếc xe lăn của bà ta

v.v... Anh cũng được biết về các phiếu bày tỏ lời khen giữa các nhân viên kinh doanh, các thư cảm ơn giữa khách hàng và nhân viên - tất cả được sử dụng để xét xem cửa hàng nào sẽ nhận được phần thưởng hàng tháng của công ty do có sự phục vụ tốt nhất.

Người quản lý của Robert nói cho anh biết về tầm quan trọng đặc biệt của những lá thư từ khách hàng: "Thư từ khách hàng hết sức quan trọng ở đây. Đương nhiên không ai muốn nhận được một lá thư than phiền của khách hàng: đó thực sự là một thảm họa. Còn nếu bạn nhận được những lá thư ngợi khen từ khách hàng, bạn sẽ nhận được giải thưởng 'nhân viên phục vụ khách hàng xuất sắc', và đó là một điều gì đó thật đặc biệt: bạn sẽ được chính một trong các Chủ tịch của công ty bắt tay, ảnh của bạn sẽ được treo trên tường, bạn sẽ được nhận những phần thưởng và mức chiết khấu cao hơn. Còn nếu bạn đạt được kết quả tốt hơn trong công việc, bạn sẽ trở thành một Pacesetter, với danh hiệu đó được ghi rõ trên danh thiếp, và tỉ lệ chiết khấu 33%. Chỉ những người giỏi nhất mới có vinh dự đạt được danh hiệu này".

"Làm thế nào để tôi có thể trở thành một Pacesetter?" - Robert hỏi.

"Rất đơn giản, hãy đặt ra các mục tiêu về doanh số bán hàng thật cao, và vượt qua chúng - người quản lý giải thích và liền đó hỏi tiếp - Tiện đây, xin được hỏi mục tiêu doanh số của anh hiện nay là bao nhiêu?"

Mục tiêu bán hàng. Năng suất. Thành quả. Robert để ý đến những khẩu hiệu "nhắc nhở" dán trên tường trong

phòng của nhân viên "Hãy hệt kê các việc cần làm trong ngày", "xếp đặt các mục tiêu theo thứ tự ưu tiên", hoặc "Đừng để công ty thất vọng về bạn!",

"Tiến lên! Phấn đấu trở thành Pacesetter".

Robert nhanh chóng nắm được cách tính chỉ số SPH (Sales Per Hour - doanh số bán hàng theo giờ). "Nếu vượt mức SPH quy định, bạn sẽ được thưởng 10% hoa hồng trên doanh số. Nếu không, bạn chỉ nhận được mức lương cơ bản. Hơn nữa, nếu SPH của bạn cao, bạn sẽ được làm ở những giờ làm việc hấp dẫn hơn, và có cơ hội thăng tiến hơn. Bạn có thể theo dõi SPH của bạn được in ra từ máy vi tính hàng ngày, sắp xếp theo thứ tự cao thấp để bạn dễ dàng nhận ra vị trí của bản thân mà phấn đấu. SPH cũng sẽ được ghi trên các phiếu chi lương cho nhân viên".

Khi đến kỳ trả lương, mọi nhân viên vây quanh bảng thông báo nội bộ, trong đó sắp xếp thứ hạng của họ theo chỉ số SPH nói trên, những người có kết quả kém sẽ được phân rõ trong danh sách bằng một đường kẻ đỏ. Robert lập tức hiểu rằng anh phải có nỗ lực hết sức để khỏi phải tụt lại sau trong danh sách này. Có đêm anh ta choàng tỉnh trong một cơn ác mộng, mơ thấy mình bước vào phòng và thấy tên mình ở... cuối danh sách!

Chẳng bao lâu sau kỳ lĩnh lương, Robert để ý thấy một đồng nghiệp trong nhóm bán hàng đi về sớm hơn thường lệ. Anh vội hỏi, "John đâu rồi?"

"À, anh ta đã bị buộc về nhà sớm, một hình thức kỷ luật cho việc anh ta đã nổi nóng với một khách hàng" - đó là giải thích của Bill, một nhân viên kinh doanh cùng phòng,

người vừa mới giành được phần thưởng trong cuộc thi "Nụ cười cho khách hàng" - "đại loại giống như việc bạn bị đuổi về phòng và không được ăn tối vậy. Ngay mai John sẽ quay lại làm việc, song người ta sẽ theo dõi sát sao anh ta trong vài tuần lễ tới".

ở tuổi 26, Bill đã là một "cựu binh" ở Nordstrom với năm năm kinh nghiệm, đã là một Pacesetter, giành danh hiệu All Star. Rõ ràng Bill có đầy đủ những phẩm chất để có thể thành công ở Nordstrom. Anh ta giải thích "Khi một khách hàng đến mua sắm tại Nordstrom, khách hàng đó xứng đáng được đón tiếp với thái độ trân trọng nhất. Tôi luôn luôn tươi cười với bất kỳ khách hàng nào". Bill còn đoạt giải trong cuộc thi trang phục của Nordstrom năm ngoái (cuộc thi xem ai ăn mặc mang phong cách Nordstrom nhất). Bill còn có cơ hội nhận được những lời tán dương hết sức từ đồng nghiệp khi một ngày sếp của anh đọc to một lá thư ngợi khen từ khách hàng cho tất cả mọi nhân viên trong phòng cùng nghe!

Bill thật lòng yêu thích công việc tại Nordstrom, anh nói rõ, "Có nơi nào khác mà tôi có thể có tự chủ trong công việc và nhận được mức lương cao như ở đây không? Nordstrom khiến tôi yêu thích thực sự, tôi tin rằng mình đang thuộc về một điều gì đó đặc biệt! Đúng là tôi phải làm việc nhiều, song tôi thích như vậy. Không ai cầm tay chỉ bảo cho tôi là tôi cần phải làm gì, và tôi cảm thấy có thể cống hiến hết khả năng của mình. Tôi cảm thấy mình như là một nhà kinh doanh thực sự (chứ không phải là một người làm thuê)."

Trước đây Bill từng cùng với hơn một trăm nhân viên khác được điều động từ các cửa hàng Nordstrom ở bờ Tây nước Mỹ sang các cửa hàng mới mở ở bờ Đông - "Công ty không muốn nhân viên mới khai trương một cửa hàng mới, và các nhân viên cũ sẽ được điều động cho dù khoảng cách là xa bao nhiêu đi nữa" - anh giải thích. Nhớ lại buổi khai trương cửa hàng mới, Bill xúc động: "Các nhân viên đứng và vỗ tay hoan hô. Các khách hàng bước vào và họ cũng vỗ tay... Không khí thật là sôi động và hào hứng, khiến bạn cảm thấy thật sự bạn đang thuộc về một tổ chức thật đặc biệt".

Bill chính là hình mẫu của một Nordie tiêu biểu mà Robert phải học hỏi. Bill kể cho Robert về một hội thảo của công ty, nơi đó anh học được cách viết những "quyết tâm" cụ thể, những điều anh sẽ lặp đi lặp lại với bản thân mình. "Tôi tự hào là một Pacesetter", với mục tiêu trở thành quản lý một cửa hàng, Bill lặp đi lặp lại trong đầu anh điệp khúc: "Tôi yêu thích công việc của một nhà quản lý cửa hàng tại Nordstrom... Tôi yêu thích công việc của một nhà quản lý cửa hàng tại Nordstrom..."

Theo Bill, trở thành một nhà quản lý tại Nordstrom là rất khó khăn, với nhiều đòi hỏi khắc nghiệt. Anh mô tả lại việc các quản lý của hàng phải công khai mục tiêu bán hàng của họ trong các cuộc họp hàng quý. "Ông John đôi khi cũng đến dự, mặc chiếc áo len với chu N to trước ngực và khuấy động bầu không khí trong cuộc họp. Sau đó ai đó sẽ tiết lộ mục tiêu kế hoạch bán hàng cho từng cửa hàng - kế hoạch này, do một ủy ban mật quyết định. Tôi nghe nói

rằng những viên quản lý nào đưa ra một kế hoạch thấp hơn kế hoạch do ủy ban đưa ra sẽ bị la ó và chế giễu. Ngược lại, những ai đưa ra kế hoạch cao hơn mức do ủy ban đưa ra sẽ được hoan hô nhiệt liệt".

Bill cũng là một nguồn cung cấp thông tin và hướng dẫn về phong cách của Nordstrom. Anh khuyên Robert, "Hãy cẩn thận khi nói chuyện với người ngoài. Công ty rất nhạy cảm về vấn đề bảo mật, họ muốn quản lý chặt các nguồn thông tin đưa ra bên ngoài. Đó là lệnh từ trên xuống. Cách thức chúng

ta làm việc ở đây không dính dáng tới bất kỳ ai ở ngoài công ty".

"À, tiện đây - Bill nói khi họ chuẩn bị ra về vào một buổi tối - anh có biết là đã có một 'khách hàng bí mật' đến đây không?"

"Một khách hàng... gì cơ?"

"Khách hàng bí mật, Robert ạ. Đó chính là một nhân viên công ty bí mật giả làm một khách hàng để kiểm tra cách phục vụ và thái độ của các nhân viên kinh doanh. Hôm nay bà ta đã kiểm tra anh đấy. Tôi nghĩ anh đã làm tốt, song cần chú ý đến cái chau mày của anh! Anh có thói quen hay cau mày khi có nhiều việc. Hãy nhớ là anh cần tươi cười chứ không phải là cau mày. Đó có thể gây ra những nhận xét không tốt khi người ta đánh giá công việc của anh".

"Quy tắc thứ 2 - Robert thầm nghĩ - không được cau mày, phải luôn luôn vui vẻ".

Sau hơn sáu tháng, càng ngày Robert càng cảm thấy

không thoải mái ở Nordstrom. Hàng sáng vào lúc 7 giờ, khi có mặt trong các buổi họp phòng, nghe các Nordie hô vang "Chúng ta là số một", "Chúng ta muốn cống hiến cho Nordstrom", Robert thường nghĩ về một bài viết về công ty này trong cuốn sách Một trăm công ty tốt nhất để làm việc tại Mỹ như sau: "Nếu bạn không thích làm việc ở nơi mà mọi người được kích thích lao động hết sức, hết khả năng, thì đơn giản đó không phải là chỗ của bạn". Robert thấy mình có thành tích làm việc ở mức độ trung bình, không bao giờ bị tụt hậu trong danh sách, song cũng không có gì nổi bật. Anh chưa bao giờ được hân hạnh bắt tay ông Jim, ông John hay ông Bruce, những người lãnh đạo của công ty. Anh cũng không đạt danh hiệu All Star hay trở thành một Pacesetter. Anh lo ngại rằng ngày nào đó anh lại phải cau mày trước một "khách hàng bí mật" hoặc nhận được một lá thư than phiền từ khách hàng. Tệ nhất là anh trở nên kém cỏi hơn so với những nhân viên thể hiện "phẩm chất Nordstrom" nhiều hơn. Đơn giản vì họ có những phẩm chất đó, còn Robert thì không - anh ta đã không phù hợp.

Robert từ bỏ công việc ở Nordstrom sau 11 tháng kể từ ngày bắt đầu. Tuy nhiên một năm sau anh đã thành công trong cương vị quản lý cửa hàng ở một công ty khác. "Nordstrom quả là một trải nghiệm tuyệt vời, nhưng công ty này không thích hợp với tôi" - anh giải thích. "Tôi có một số bạn bè thực sự yêu mến công ty và hạnh phúc với công việc ở đó. Không còn nghi ngờ gì

nUa, Nordstrom là một công ty vĩ đại. Nhưng tôi thích hợp với công việc hiện tại ở đây hơn”.

“BỊ ĐẨY RA NHƯ MỘT LOẠI VIRUS!”

Khi bắt đầu nghiên cứu, chúng tôi đã dự đoán rằng sẽ có bằng chứng chứng minh được các công ty hàng đầu là những chỗ làm việc lý tưởng, tốt nhất, chí ít là cũng tốt hơn các công ty so sánh. Tuy nhiên hóa ra điều đó không phải là như vậy - ít nhất là đối với tất cả mọi người. Hãy nhớ lại xem Bill và Laura đã phù hợp và thành công ở Nordstrom như thế nào, rõ ràng đây là một nơi làm việc lý tưởng cho họ. Song đối với Robert thì rõ ràng là... không phải như vậy. Tóm lại, Nordstrom chỉ là nơi làm việc lý tưởng cho những ai thực sự cống hiến cho công ty, thực sự phù hợp với phong cách của Nordstrom.

Điều tương tự cũng xảy ra ở đa số các công ty hàng đầu mà chúng tôi nghiên cứu. Nếu như bạn không sẵn sàng và nhiệt tình đi theo phong cách HP thì bạn sẽ không thuộc về HP. Nếu bạn không đồng tình với sự tận tụy tối đa đối với khách hàng của Wal-Mart, thì bạn không phải và không thể là một thành viên của Wal-Mart. Nếu bạn không chấp nhận bị “Procter hóa”, bạn sẽ không thuộc về P&G. Nếu bạn không muốn tham gia vào cuộc trường chinh tìm kiếm chất lượng tuyệt hảo ở Motorola, thì bạn sẽ không bao giờ là một Motorolan - một người thuộc công ty Motorola!221 Nếu bạn còn hoài nghi về quyền tự do của mỗi cá nhân được chọn mua và sử dụng bất cứ cái gì mình thích (ở đây là thuốc lá!) thì bạn không thể tham gia vào Philip Morris được. Nếu không thấy thoải mái với không khí sạch sẽ, tận tụy trong

dịch vụ tại Marriott, thì tốt hơn hết là hãy từ bỏ công ty này. Nếu không nắm được ý tưởng về “sự lành mạnh”, “sự kỳ diệu” và các câu chuyện thần tiên, cũng như hết sức nhiệt tình theo đuổi công việc, thì bạn sẽ dễ dàng chán ghét công việc tại Disneyland.222

Chúng tôi suy ra rằng bạn không cần phải có một môi trường mềm dẻo và thoải mái để xây dựng một công ty hàng đầu. Các công ty hàng đầu nhìn chung có đòi hỏi cao hơn đối với nhân viên của họ so với các công ty khác, cả về mặt hoàn thành công việc lẫn việc phù hợp với các tư tưởng của công ty.

Các công ty hàng đầu không mềm dẻo và thiếu kỷ luật. Ngược lại là khác. Bởi các công ty này rất rõ ràng về những việc như:

Họ là ai? Họ làm gì? Họ cố đạt được điều gì? Họ có khuynh hướng không

dành nhiều cơ hội cho ai không sẵn lòng hoặc không phù hợp với các tiêu chuẩn bắt buộc của họ.

Trong một buổi họp của đội nghiên cứu chúng tôi, một trợ lý đã đưa ra nhận xét: “Tham gia vào những công ty này khiến tôi hên tưởng đến việc tham gia vào một nhóm người, một tổ chức với những quy định và gắn kết vô cùng chặt chẽ. Nếu bạn không phù hợp, tốt nhất là không nên tham gia. Nếu bạn thật sự tin tưởng và muốn cống hiến cho những giá trị của công ty thì bạn sẽ có sự thỏa mãn cao trong công việc, sẽ làm việc với hiệu suất tối đa - có lẽ bạn không thể nào hạnh phúc với công việc hơn thế. Tuy nhiên, nếu không thì, bạn sẽ bị loại ra như một loại virus. Đây là

sự tồn tại của một và chỉ một trong hai khả năng: ở bên trong hay ở bên ngoài công ty, dường như không có một khả năng dung hòa nào khác. Điều đó mang tính nghi thức gần như là tôn giáo”.

Nhận xét trên quả là chính xác! Chúng tôi sau đó đã quyết định nghiên cứu các tài liệu về nhUng nghi thức, những sự sùng bái để tìm hiểu xem liệu các công ty hàng đầu có mang nhUng đặc tính tương tự như vậy hơn là những công ty so sánh hay không. Thực ra không có định nghĩa nào được chấp nhận tuyệt đối, nói chung người ta coi những nghi lễ, nghi thức thường xuất hiện ở một nhóm người với đặc điểm là sự cống hiến, tận tụy rất cao đối với một người nào đó, một điều gì đó, một ý tưởng nào đó (đặc điểm này xuất hiện ở nhiều công ty hàng đầu). Cũng không có cách phân biệt cụ thể giUa những nghi thức, nghi lễ và những cái không phải nghi thức, nghi lễ. Tuy nhiên, chúng tôi thấy có bốn đặc điểm của nghi thức (sự sùng bái) được các công ty hàng đầu thể hiện rõ rệt hơn hẳn so với các công ty so sánh, đó là:223

♦ Một tư tưởng được theo đuổi với một nhiệt tình cao nhất (điều này đã trình bày trong chương nói về tư tưởng cốt lõi của công ty)

♦ Sự truyền bá tư tưởng cốt lõi

♦ Tiêu chuẩn khắt khe cho việc phù hợp với tư tưởng cốt lõi

♦ Tòng tin vào tính chất ưu việt của tổ chức

Hãy quan sát trường hợp của Nordstrom so với Melville.

Các bạn có thể thấy sự truyền bá tư tưởng công ty ở Nordstrom được thực hiện như là một quá trình hên tục, khởi đầu ngay trong nội dung cuộc phỏng

vấn tuyển dụng và được tiếp nối bằng các câu chuyện về gương phục vụ khách hàng, các câu nhắc nhở của nhân viên dán trên tường, rồi các quan tâm được nhắc đi nhắc lại, sự hoan hô và chế giễu v.v... (cần nhớ: một tập quán phổ biến của các nhóm sùng bái nghi thức, tôn giáo v.v... là việc khuyến khích các thành viên tích cực "chiêu mộ" thêm những thành viên mới cùng tham gia). Hãy chú ý đến cách thức công ty Nordstrom tuyển dụng những nhân viên trẻ, ngay từ đầu đã uốn nắn họ theo phong cách làm việc của công ty, và chỉ tạo điều kiện thăng tiến cho những người nào hiểu rõ nhất, thể hiện tốt nhất tinh thần của công ty mà thôi. Hãy chú ý cách thức mà Nordstrom đề ra các tiêu chuẩn vô cùng chặt chẽ cho nhân viên của họ: Các nhân viên phù hợp với phong cách công ty sẽ nhận được những hình thức động viên xứng đáng (lương, thưởng, khen ngợi), ngược lại, những ai không phù hợp sẽ bị phạt, sẽ bị nêu tên v.v... Công ty cũng phân định rạch ròi giUa bên ngoài và bên trong công ty (như sự phân biệt rõ "ta" và "địch"), làm cho nhân viên cảm nhận và tin tưởng rằng họ đang thuộc về một điều gì đó đặc biệt (đây lại cũng là một đặc điểm thường gặp ở các nhóm sùng bái!). Thậm chí ngay cả tên gọi Nordie cũng bao hàm một ý tưởng sùng bái công ty như vậy. Còn ở công ty Melville chúng tôi không hề thấy những bằng chứng cho thấy họ duy trì và áp dụng những biện pháp tương tự trong suốt lịch sử công ty.

Nordstrom là một ví dụ điển hình cho cái mà chúng tôi

gọi là "sự sùng bái công ty" - bao gồm một loạt các biện pháp, các tập quán hình thành trong môi trường mang tính nghi thức rất cao, tất cả đều củng cố tư tưởng cốt lõi ở một công ty hàng đầu. Các tập quán này có xu hướng đào thải ngay lập tức những ai không phù hợp với tư tưởng của công ty (loại bỏ ngay khi tuyển dụng hoặc chỉ sau một thời gian ngắn làm việc). Chúng cũng làm tăng thêm lòng trung thành của nhân viên, gây ảnh hưởng to lớn đến hành vi của mọi người trong công ty, khiến họ phải luôn luôn "đồng dạng" với tư tưởng cốt lõi, luôn nhất quán và nhiệt tình trong hành động.

Xin đừng hiểu sai ý của chúng tôi ở đây. Chúng tôi không hề nói những công ty hàng đầu là những tổ chức sùng bái hay lập dị, hay tuyệt đối trong mọi nghi thức của nó. Thật sự họ chỉ gần như thế. Những khái niệm về "sùng bái", "nghi thức" dễ gây ra những hiểu lầm mang tính tiêu cực, vì chúng hàm ý mạnh hơn là "văn hóa công ty". Nhưng nếu chỉ nói những công ty hàng đầu có một nền văn hóa công ty thì điều đó thật là vô nghĩa, bởi mọi công ty đều có nền văn hóa công ty của họ! ở các công ty hàng đầu, chúng tôi thấy được một điều gì đó mạnh mẽ hơn là "văn hóa công ty". Các thuật ngU "sùng bái", "nghi thức" ở đây chủ yếu mang tính chất mô tả, hoàn toàn

không có ám chỉ gì dù tốt hay xấu, ngược lại chỉ dùng để trình bày một loạt các tập quán phổ biến hơn ở các công ty hàng đầu so với những công ty khác mà thôi. Chúng tôi có thể nhận định rằng nhUng đặc điểm này đã góp phần lớn vào việc gìn giU những tư tưởng cốt lõi của công ty.

Một phân tích về các công ty hàng đầu và các công ty so sánh cho kết quả như sau (xem bảng A.6, phụ lục 3):

♦ Trong 11/18 cặp so sánh, các công ty hàng đầu cho thấy họ có sự truyền bá tư tưởng cốt lõi trong công ty mạnh hơn so với các công ty so sánh.

♦ Trong 13/18 cặp so sánh, tại các công ty hàng đầu có những tiêu chuẩn phù hợp khắt khe và chặt chẽ hơn (nhân viên hoặc là phù hợp với công ty và tư tưởng của nó, hoặc là hoàn toàn không phù hợp).

♦ Trong 13/18 cặp so sánh, tại các công ty hàng đầu người ta có cảm giác, ý thức thuộc về một tổ chức đặc biệt, siêu hạng. Ý thức này được thể hiện mạnh hơn so với ở các công ty so sánh.

♦ Kết hợp cả ba yếu tố trên, có thể kết luận 14/18 cặp so sánh, các công ty hàng đầu thể hiện tính nghi thức đặc thù cao hơn so với các công ty so sánh (bốn cặp còn lại thì không thể phân biệt hơn kém được).

Chúng tôi cũng nhận thấy rằng các công ty hàng đầu quan tâm đến việc đào tạo nhân viên nói chung, không chỉ những gì thuộc về định hướng tư tưởng, mà còn là các đào tạo phát triển kỹ năng nghề nghiệp. Chúng tôi sẽ trở lại vấn đề này trong chương sau.

Các ví dụ sau đây về IBM, Disney và P&G sẽ cho ta thấy những thể hiện của các đặc tính nói trên trong quá trình hình thành một công ty hàng đầu.

IBM VỚI TỚI ĐỈNH CAO

Cựu Giám đốc điều hành của IBM, Thomas J. Watson (con), miêu tả bầu không khí tại công ty trong thời gian họ vươn lên tầm cỡ quốc gia nửa đầu thế kỷ XX như là một điều gì đó rất đặc biệt, mang tính nghi thức cao.224 Điều nay thực ra có từ hồi 1914, khi cha của Watson [Thomas J. Watson (cha)] là Giám đốc điều hành của một công ty nhỏ song rất có ý thức hình thành một tổ chức gồm những cá nhân cống hiến hết mình một cách cuồng tín nhất. Watson cho sơn lên tường những khẩu hiệu như "Thời gian bị mất sẽ không bao giờ trở lại" "Không có gì tệ hơn là đứng yên một chỗ", "Không bao giờ tự hài lòng", "Chúng tôi bán dịch vụ", "Công ty được biết đến nhờ

các nhân viên". Ông đề ra những quy tắc xử sự cho cá nhân hết sức chặt chẽ: Các nhân viên bán hàng phải ăn mặc lịch sự trong bộ đồ vest, khuyến khích các nhân viên lập gia đình (ông tin rằng những người có gia đình làm việc hăng hái hơn, trung thành hơn vì họ cần chu cấp cho gia đình họ), không khuyến khích hút thuốc và cấm uống rượu, ông tổ chức các chương trình đào tạo để tuyên truyền một cách có hệ thống cho nhân viên mới các triết lý của công ty, tìm kiếm những nhân viên trẻ trung, gây ấn tượng, luôn trung thành với nguyên tắc "thăng tiến và đề bạt từ bên trong". Rồi ông còn lập ra những hội, những câu lạc bộ cho nhân viên IBM nhằm hướng nhân viên giao tiếp với nhau trước, sau đó mới giao tiếp với thế giới bên ngoài.225

Giống như Nordstrom, IBM cũng nêu gương làm việc của các nhân viên xuất sắc, những người đã minh họa cho tinh thần của công ty - bằng cách kể lại những câu chuyện về họ, đăng ảnh họ trong các ấn phẩm nội bộ. Thậm chí người ta còn có những bài hát sáng tác dành tặng cho một số ít nhân viên xuất sắc nhất!226 và cũng như Nordstrom, IBM luôn đề cao tầm quan trọng của nỗ lực và sáng kiến cá nhân trong một nỗ lực chung của tập thể.

Vào những năm 1930, IBM đã hoàn toàn định hình được một quy trình truyền bá tư tưởng của công ty, đồng thời lập nên được một môi trường trong công ty, nơi đó người ta đào tạo ra các viên chức tương lai cho IBM. Trong Cha, con và công ty, Watson (con), viết:

Mọi thứ ở ngôi trường này đều nhằm để khơi gợi lòng trung thành, nhiệt tình, những ý tưởng táo bạo, những điều mà IBM coi là phương cách để đạt thành công. Ngay cửa chính là logo "THINK" (tư duy) viết bằng chữ to, in hoa. Ngay bên trong là một cầu thang bằng đá granite, tạo cảm hứng khao khát học tập cho học viên khi họ bước vào lớp.227

Các nhân viên kỳ cựu của IBM, trong trang phục truyền thống của công ty sẽ là những giảng viên, họ sẽ giảng về các giá trị của IBM. Mỗi sáng, trong khung cảnh lớp học đầy các khẩu hiệu và phương châm của công ty, các học viên đứng dậy và cùng hát vang các bài hát trong cuốn "Bài hát IBM" trong đó bao gồm Quốc ca Mỹ và ở trang đầu chính là bài hát chính của IBM "Tuôn luôn tiến bước",228 với những lời hát:

Tiên lên IBM

Tay trong tay ta cùng làm việc Những con người dũng cảm sẽ vững bước đi lên

Đến mọi miền trái đất.229

Dù IBM không thể chỉ phát triển bằng những bài hát, công ty vẫn luôn duy trì quy trình đào tạo mang tính định hướng rất cao này. Các nhân viên mới đến phải học thuộc “ba niềm tin cơ bản” (đã trình bày trong chương trước) đồng thời dự các lớp học trong đó triết lý công ty và kỹ năng làm việc được trình bày với sự nhấn mạnh ngang nhau. Họ còn được học ngôn ngữ sử dụng trong nội bộ công ty, và luôn được kỳ vọng thể hiện phẩm chất chuyên nghiệp của nhân viên IBM. Năm 1979 công ty xây dựng một trung tâm phát triển quản lý rộng 26 mẫu (Anh), một nơi “yên tĩnh như một tu viện, trừ khi bạn tham gia vào một lớp học sôi nổi ở đó”.230

Ấn phẩm Một trăm công ty tốt nhất để làm việc tại Mỹ vào 1985 mô tả IBM như sau: “Công ty đã thể chế hóa các tín điều như một nhà thờ... Kết quả là công ty như là một tập thể của các tín đồ hết sức nhiệt tình... Ai đó đã so sánh việc tham gia vào IBM như là tham gia vào một tổ chức tôn giáo, hoặc quân đội... ở đây cũng giống như trong hải quân, nơi mà nếu muốn tồn tại bạn phải hy sinh một vài yếu tố cá nhân của mình”. Một bài báo trong tạp chí Wall Street Journal năm 1982 viết về nền văn hóa công ty tại IBM là “lan tỏa khắp mọi nơi”, như một nhân viên kỳ cựu đã nói, “rời khỏi công ty này cũng giống như di cư ra nước ngoài vậy”.

IBM có những tiêu chuẩn phù hợp hết sức chặt chẽ trong suốt lịch sử của công ty. Cựu phó Chủ tịch tiếp thị của công ty, ông Buck Rodgers đã giải thích như sau trong cuốn sách của ông ta Phong cách IBM-.

IBM làm cho nhân viên thấm nhuần triết lý công ty ngay từ buổi phỏng vấn đầu tiên, tức là từ trước khi nhân viên vào công ty làm việc. Có thể ai đó sẽ nghĩ đây là sự tẩy não, song theo tôi không có gì xấu trong những hành động này của công ty cả. Cụ thể, người ta sẽ nói rõ với những ai muốn làm việc với IBM như sau: ‘Bạn hãy xem, đây là cách kinh doanh của chúng tôi... Chúng tôi có những ý tưởng rất cụ thể về điều đó - và nếu bạn muốn làm cho chúng tôi, công ty sẽ chỉ cho bạn cách đối xử với khách hàng như thế nào. Nếu quan niệm về việc đối xử với khách hàng và dịch vụ của chúng tôi và của bạn là không giống nhau, chúng ta sẽ chia tay càng sớm càng tốt’.231

Sự tin tưởng rằng mình thực sự là một điều gì đó thật đặc biệt cũng tồn tại trong suốt lịch sử của công ty. Ngay từ năm 1914, rất lâu trước khi công ty đạt tới tầm cỡ quốc gia, Watson (cha) đã có ý thức truyền bá trong công ty một quan điểm rằng đây là một nơi tuyệt vời để làm việc. Ông ta hô hào: “Bạn không thể thành công trong bất cứ việc gì nếu thiếu niềm tin rằng đó là

công ty tốt nhất trên thế giới”232 (và hãy nhớ lại trong chương trình bày về BHAG, chúng tôi đã kể lại việc ông ta đã làm tăng sự tự tin bằng cách đổi tên công ty từ Computer Tabulating Recording Co.

- một cái tên dài lê thê và đáng chán - sang IBM - International Business Machines Corporation như thế nào). Năm 1989, nghĩa là ba phần tư thế kỷ sau khi Watson (cha) khởi xướng ý thức tự hào về công ty, người con Watson Jr, dường như đã lặp lại nguyên xi tinh thần ấy trong một bài viết trong dịp kỉ niệm 75 năm thành lập IBM (ấn phẩm này có tựa đề IBM - Một công ty đặc biệt):

Nếu chúng tôi tin rằng chúng tôi chỉ làm việc cho một công ty bình thường, thì công ty chúng tôi cũng chỉ như bấy nhiêu công ty khác. Phải có một ý niệm rằng IBM là một điều gì đó thật đặc biệt. Một khi bạn đã có ý niệm đó, bạn sẽ dễ dàng có đủ động lực để làm việc và phấn đấu để biến điều đó thành sự thật.

Bạn có thể thắc mắc liệu nền văn hóa công ty mang tính nghi thức cao và sự gắn chặt với các tín điều cơ bản của IBM có ảnh hưởng gì trong những khó khăn mà công ty gặp phải hồi đầu thập niên 1990 hay không. Phải chăng đó là những nguyên nhân chủ yếu khiến công ty gặp khó khăn trong việc thích nghi với những thay đổi chóng mặt trong ngành công nghiệp máy tính? Tuy nhiên, sau những phân tích kỹ càng, lập luận trên đã không thể đứng vững. IBM luôn duy trì một nền văn hóa công ty mang tính nghi thức cao, nhưng vào những năm 1920, công ty vẫn có thể thích nghi với việc chuyển đổi qua quy trình kế toán tự động, vào những năm 1930 vẫn điều chỉnh để không phải sa thải nhân viên bất chấp tác động của cuộc đại khủng hoảng. Trong những năm 1950 và 1960, nền văn hóa công ty vẫn

được duy theo phong cách cũ, song công ty vẫn có thể thích nghi với sự thay đổi có lẽ là to lớn nhất trong lịch sử của mình: đó là sự ra đời và phát triển của máy vi tính. Rồi đến đầu thập niên 1980, khác với những công ty máy tính khác, IBM mau chóng thích nghi với cuộc cách mạng về máy vi tính cá nhân, xác định vị trí dẫn đầu trong thị trường này. Rõ ràng nền văn hóa công ty mang tính nghi thức cao này, vốn nhằm để gìn giU các giá trị cốt lõi, sẽ chỉ có khuynh hướng giảm sút khi công ty gặp khó khăn mà thôi.

IBM gặt hái được thành công to lớn, thể hiện khả năng thích nghi cao trước những thay đổi của môi trường bên ngoài, và cùng lúc đó công ty vẫn duy trì được nền văn hóa công ty mang tính nghi thức cao.

Đê’ rõ thêm, xin được nói là Burroughs (công ty so sánh với IBM) hầu như không thể hiện được nền văn hóa công ty ở mức độ nghi thức và sùng bái như IBM. ở đây không tồn tại các trung tâm để truyền bá các tư tưởng, giá trị cốt lõi cho nhân viên công ty. Không có điều gì cho thấy Burroughs thắt chặt các tiêu chuẩn phù hợp đối với tư tưởng công ty, cũng như Burroughs chưa bao giờ tự coi mình là một công ty Mỹ đặc biệt và xuất sắc nhất. IBM luôn tự xác định được hình ảnh của mình, dù có vẻ mang màu sắc tự sùng bái, còn Burroughs thì không. Cuối cùng, IBM luôn vượt qua Burroughs tại nhUng bước ngoặt quan trọng trong lịch sử kinh doanh, dù Burroughs đã có khởi đầu tốt hơn.

sự KỲ DIỆU CỦA WALT DISNEY

Cũng giống như IBM và Nordstrom, Công ty Walt Disney cũng sử dụng các quy trình truyền bá tư tưởng, các tiêu chuẩn phù hợp rất chặt chẽ, cũng như ý thức tự hào về công ty như là những biện pháp chủ yếu để bảo vệ tư tưởng cốt lõi.

Disney yêu cầu mọi nhân viên mới (ở bất cứ cương vị nào) phải đến dự một buổi học về định hướng nhân viên (còn mang tên khác là Truyền thống Disney) do trường Đại học Disney, một trường học nội bộ công ty, giảng dạy. Khóa học được thiết kế sao cho “các thành viên mới của công ty Disney có thể được giới thiệu về các truyền thống của công ty, triết lý kinh doanh, tổ chức và phương pháp kinh doanh”.233

Disney rất quan tâm đến việc kiểm tra kỹ lưỡng các nhân viên, làm cho họ hòa nhập với công việc giải trí của công ty. Những người lao động được tuyển dụng (thậm chí là những lao động giản đơn nhất như lau sàn nhà) đều phải trải qua ít nhất là hai người phỏng vấn.234 (Vào những năm 1960, Disney thậm chí còn yêu cầu mọi ứng viên phải làm một bài kiểm tra về tính cách cá nhân).235 Nam giới để râu, phụ nữ trang điểm quá lòe loẹt đều không được chấp nhận, ông ta đòi hỏi nhân viên một phong cách ăn mặc lịch sự, chỉn chu và sạch sẽ. (Năm 1991, một số nhân viên ở Disneyland đình công để phản đối điều này, ngay lập tức, người lãnh đạo đình công bị sa thải và những luật lệ được

giữ nguyên như cũ).236 Ngay từ hồi những năm 1960, Disneyland đã có những tiêu chuẩn rất chặt chẽ khi tuyển dụng, điều này có thể thấy trong mô tả của Richard Schickel về các nhân viên ở công viên trong cuốn sách Phiên bản Disney (1967):

[Họ] có một vẻ bên ngoài khá 'chuẩn'. Các cô gái thường là tóc vàng, mắt xanh, trông khiêm nhường, trong giống như vừa bước ra khỏi một trang quảng cáo trang phục thể thao California... Các chàng trai đều có vẻ năng nổ, hoạt bát theo kiểu Mỹ, tất cả họ đều vui vẻ, dễ chịu, kiểu người mà cha mẹ của bạn rất muốn bạn bắt chước theo.237

Mọi nhân viên mới ở Disneyland đều phải trải qua một khóa huấn luyện kéo dài nhiều ngày, nơi đó họ được học một ngôn ngU mới:

Nhân viên là "thành viên, diễn viên được phân vai" Khách hàng là "khách"

Một đám đông là "khán giả"

Một ca làm việc là một "buổi diễn"

Một công việc là một "vai diễn"

Mô tả công việc là "kịch bản"

Đồng phục là "phục trang"

Phòng nhân sự là nơi "phân vai"

Đang trực là "trên sàn diễn"

Nghỉ không phải trực là "ở sau cánh gà"

Ngôn ngữ như trên đã làm tăng cường hình ảnh về công ty trong trí óc người lao động. Bên cạnh đó, các hội thảo có nội dung được soạn thảo kỹ lưỡng, mang tính định hướng cao, được giảng bởi những nhân viên kỳ cựu cũng sẽ hên tục giúp các nhân viên mới hiểu thêm về đặc điểm, lịch sử và những huyền thoại công ty, cũng như có ý thức cao về tư tưởng cốt lõi của công ty. Các câu hỏi thường được đặt ra như sau:

Giảng viên: Chúng ta đang kinh doanh loại hàng hóa gì? Ai cũng biết hãng McDonald's sản xuất Hamburger? Còn công ty chúng ta thì sao?

Học viên (nhân viên mới): Công ty Disney làm cho mọi người vui vẻ và hạnh phúc.

Giảng viên: Đúng là như vậy. Công ty đem niềm vui đến cho mọi người, tất cả mọi người, không phân biệt màu da, nghề nghiệp, ngôn ngữ, quê hương

xứ sở. Chúng tôi không thuê ai tới đây để làm một công việc thông thường cả. Mọi người đến với công ty sẽ được phân một vai diễn trong màn trình diễn của chúng tôi.238

Các buổi học diễn ra trong những căn phòng được thiết kế đặc biệt, trên tường treo đầy hình người sáng lập Walt Disney và những nhân vật nổi tiếng của ông (Chuột Mickey, nàng Bạch Tuyết và bảy chú lùn). Theo lời thuyết minh trong một video của Tom Peters Group, "công ty muốn tạo ra cảm giác là Walt Disney vẫn luôn hiện diện trong phòng, chào mừng các nhân viên mới gia nhập công ty. Mục tiêu là khiến cho mọi người đều cảm thấy mình là những đối tác

của nhà sáng lập này". Trong các sách giáo khoa của công ty, các nhân viên có thể đọc được những đoạn như: "Tại Disneyland chúng tôi có thể mệt mỏi, song không bao giờ chán nản, và luôn vui vẻ ngay trong những ngày vất vả nhất. Bạn phải luôn tươi cười, và nụ cười đó phải thật sự xuất phát từ trong lòng bạn. Hãy nhớ rằng công ty cũng trả lương cho bạn vì nụ cười đó".239

Sau những buổi học mang tính định hướng, các thành viên mới sẽ được phân thành từng cặp với nhân viên cũ, nhiều kinh nghiệm, những người này sẽ tiếp tục hướng dẫn họ làm quen với các sắc thái của công việc cụ thể. Công ty quy định cho nhân viên các cách hành xử chặt chẽ, yêu cầu mọi thành viên lập tức từ bỏ những phẩm chất cá nhân nào không phù hợp với yêu cầu công việc.240 Tạp chí Training nhận xét: "ở Disney, dường như không có khoảng thời gian nào là chưa được lập kế hoạch đối với các nhân viên mới. Ngay sau khóa đào tạo định hướng, nhân viên phải học về quy định đồng phục, tập diễn thử vai trò của mình, gặp gỡ các đồng nghiệp, và tất cả các buổi tập đều được tổ chức và quan tâm y như nhUng buổi trình diễn thật sự dành cho khán giả".241

Việc bảo tồn hình ảnh và tư tưởng của công ty Disney được thể hiện rõ nhất ở Disneyland, nhưng không chỉ có vậy. Mọi nhân viên trong công ty đều phải dự một hội thảo về truyền thống Disney. Một thạc sĩ quản trị kinh doanh của trường Stanford - người đã dành một mùa hè tại công ty để phân tích tài chính, lập kế hoạch chiến lược v.v... đã miêu tả như sau:

Ngay từ ngày đâu tiên có mặt tại công ty tôi đã nhận ra sự kỳ diệu của hình ảnh người sáng lập - Walt Disney, ở Đại học Disney, trong các cuộn video quay theo kiểu cổ tích, Walt chia sẻ với mọi người những ước mơ của ông ta và những điều kỳ diệu của 'thế giới Disney'. Các tài liệu lưu trU cũng đem đến cho nhân viên những hiểu biết cặn kẽ về cuộc đời ông ta. Sau buổi định

hướng, khi dừng ở ngã tư Mickey Avenue - Dopey Drive tôi như cảm thấy tất cả: sự kỳ diệu, cảm xúc và lịch sử công ty. Tôi bắt đầu tin tưởng vào những giấc mơ của Walt và chia sẻ những niềm tin ấy với các thành viên khác trong tổ chức.242

Không một nhân viên nào ngấm ngầm hay công khai tỏ ý hoài nghi tình trạng "sung mãn" của công ty mà còn có thể tồn tại trong công ty được!243 Các ấn phẩm của công ty thường xuyên, liên tục nhấn mạnh rằng Disney là một điều gì đó thật "đặc biệt", "khác thường", "độc nhất" và "kỳ diệu". Ngay cả các báo cáo thường niên gửi đến các cổ đông cũng được phủ đầy bằng những từ ngU như "giấc mơ", "niềm vui", "sự náo nhiệt", "trí tưởng tượng", hay nói rằng "sự kỳ diệu là bản chất của Disney".244

Các công việc bên trong công ty luôn luôn được che phủ bởi một bức màn bí mật, điều này càng làm tăng tính "kỳ bí", và "độc nhất" của Disney. Chỉ những người bên trong công ty ở một mức độ nào đó mới có thể có được tầm nhìn ra phía sau "tấm màn sân khấu" để thấy được cơ chế của "sự kỳ diệu" mà thôi. Ví dụ, ngoại trừ diễn viên đặc biệt

(những người này đã thề sẽ giữ bí mật), không ai được quan sát quá trình đào tạo các nhân vật tại Disneyland. Các phóng viên viết bài về công ty thường gặp phải những rào cản, những người gác cổng thực sự khi họ muốn tìm hiểu những bí mật của vương quốc kỳ diệu này. "Disney là một công ty lạ thường - một tác giả viết - dường như công ty có một chứng hoang tưởng về kiểm tra kiểm soát tôi chưa từng gặp ở bất kỳ một công ty Mỹ nào khác".245

Với việc kiểm tra kiểm soát và truyền bá tư tưởng cho nhân viên, với việc thắt chặt quản lý và chế độ bảo mật, và cùng với việc xây dựng hình ảnh đặc biệt của công ty đối với trẻ em trên toàn cầu, công ty Disney đã tạo được một không khí hết sức khác biệt, đôi khi mang tính chất sùng bái không chỉ trong công ty mà còn vươn ra tới khách hàng nữa. Có lần một khách hàng trung thành của công ty trông thấy một con búp bê ở một cửa hàng (làm theo mẫu một nhân vật trong phim của Disney) hơi bị phai màu, ông ta liền nổi giận: "Nếu ông Walt thấy điều này, ông ta sẽ xấu hổ lắm".246

Thật sự mà nói, khi nghiên cứu công ty Disney, rất khó phân biệt đây là một công ty hay là một tổ chức xã hội hay tôn giáo. Trong cuốn sách Hoàng tử của vương quốc kỳ diệu, Joe Fowler viết:

Đây không phải là lịch sử một công ty. Đây là lịch sử của những cố gắng vĩ đại của con người với những ý tưởng, giá trị và hy vọng, theo đó mọi người

sẵn sàng cống hiến hết sức mình. Những giá trị đó có thể không

quan trọng với một sô người, nhưng lại rât quan trọng đối với một số người khác - những người cống hiến cả cuộc đời mình để biến chúng thành sự thật, tức giận khi chúng bị xâm phạm, luôn nhiệt tình bảo vệ chúng. Đó chính là điều ấn tượng nhất về 'Disney': Không ai có thể có thái độ trung dung đối với cái tên đó. Walt Disney sẽ là một thiên tài hoặc chỉ là một kẻ ba hoa, một nhà đạo đức giả hoặc là một tấm gương sáng, một nhà buôn bình thường hoặc là một người cha đáng yêu cho nhiều thế hệ trẻ em.247

Nen văn hóa công ty với những đặc điểm trên có nguồn gốc từ Walt Disney - người luôn coi quan hệ giUa bản thân ông ta với các nhân viên như là mối quan hệ cha con.248 Ông ta mong muốn và đòi hỏi sự cống hiến và trung thành tối đa đối với công ty và những giá trị của nó. Một nhân viên tận tụy và trung thành có thể phạm sai lầm và được cho một, hai hay nhiều cơ hội để sửa chUa.249 Nhưng nếu anh ta phạm phải điều kiêng ky thiêng liêng - không trung thành, anh ta sẽ bị trừng phạt và sa thải lập tức. Theo Marc Eliot trong cuốn tiểu sử của Walt Disney, "Bất cứ ai khi có mặt Walt mà dùng những lời lẽ thô tục chỗ đông người thì người đó sẽ bị sa thải ngay tức khắc, dù điều đó có ảnh hưởng đến công việc thế nào đi nUa". Khi những người làm phim hoạt hình trong công ty đình công vào năm 1941, Walt cảm thấy ông ta như bị họ phản bội, và dường như công đoàn không phải là một thế lực kinh tế mà chỉ là một cái gì đó xen ngang vô lối vào đại gia đình các Disneyites trung thành của ông mà thôi".

Walt luôn đòi hỏi trật tự và sự quản lý tốt, ông đã diễn giải những điều đó thành những tập quán cụ thể trong công ty để luôn gìn giữ được bản chất cốt lõi của Disney. Từ tác phong nghiêm túc lịch sự, quy trình tuyển dụng và đào tạo, đến việc quan tâm đến những chi tiết nhỏ nhặt nhất trong vẻ bề ngoài, rồi quy tắc bảo mật, những quy tắc bảo vệ tính tích cực và sự thánh thiện của mỗi nhân vật Disney - tất cả những điều này đều có nguồn gốc là mong ước của Walt muốn gìn giữ công ty trong phạm vi tư tưởng cốt lõi của nó. Walt mô tả nguồn gốc của các quy trình ở Disney như sau:

Năm đầu tiên tôi quyết định cho thuê lại khu vực đậu xe và thuê nhUng nhân viên bảo vệ bình thường. Nhưng tôi sớm nhận ra mình đã sai lầm, bởi như vậy sẽ gặp khó khăn trong việc thể hiện tính hiếu khách của công viên. Chúng tôi cần tuyển dụng và đào tạo mọi nhân viên của mình. Chẳng hạn, tôi nói với các nhân viên an ninh rằng đừng bao giờ nghĩ mình là cảnh sát, ngược lại, hãy nghĩ 'chúng tôi có mặt ở đây để giúp đỡ mọi người'... Một khi đã xác định được chính sách, mọi việc cứ thế mà phát triển.250

Điều đó đã diễn ra đúng như vậy. Dù sau khi Walt qua đời, công ty có suy yếu đôi chút, song nó không bao giờ đánh mất bản sắc, tư tưởng và giá trị cốt lõi, phần lớn do tác dụng của những quy trình được đặt ra khi Walt còn sống. Mà khi Michael Eisner và đội ngũ quản lý mới của Disney bắt đầu nhậm chức vào năm 1984, chính những cái

côt lõi đã được công phu gìn giữ đó đã tạo nên móng cho sự hồi sinh của Disney trong thập kỷ tiếp theo.

Ngược lại với Disney, Columbia Pictures không có tư tưởng cốt lõi và cũng không có cơ chế duy trì bất kỳ một giá trị cốt lõi nào sau khi Cohn qua đời vào năm 1958. Walt không tạo nên một "chiếc đồng hồ" hoàn hảo, nhưng ông ta quả thật đã có những tư tưởng cốt lõi và một cơ chế theo kiểu "tạo đồng hồ" (dù mang tính chất sùng bái, nghi thức) nhằm bảo tồn tư tưởng đó. Cohn đã không làm được điều đó. Rốt cuộc sau cái chết của Walt, cuối cùng Disney vẫn có thể hồi sinh như một thể chế độc lập xây dựng trên di sản của ông, còn Columbia Pictures thì cuối cùng đã không thể tồn tại như một công ty độc lập được nUa.

SỰ ĐỒNG NHẤT TUYỆT ĐỐI TẠI CÔNG TY PROCTER & GAMBLE

Trong suốt lịch sử của mình, P&G luôn gìn giU tư tưởng cốt lõi thông qua hàng loạt biện pháp như truyền bá sâu rộng các tư tưởng, đưa ra các tiêu chuẩn phù hợp chặt chẽ, và tăng cường lòng tự hào về tổ chức.

Công ty có truyền thống lâu đời về việc tuyển dụng nhân viên kỹ càng, đưa các nhân viên trẻ vào những công việc từ thấp đến cao, uốn nắn họ suy nghĩ và cư xử theo phong cách Procter & Gamble, loại bỏ ngay những ai không phù hợp, chỉ tạo cơ hội thăng tiến cho những nhân viên trung thành, cống hiến tận tụy cho công ty. Cuốn sách Một trăm công ty tốt nhất để làm việc tại Mỹ đã viết:

Sự cạnh tranh khi tuyển dụng vào P&G là rất quyết liệt. Những người mới được tuyển dụng đều cảm thấy họ vừa được gia nhập vào một thể chế hơn là vào một công ty... Không ai có thể leo lên các vị trí quản lý trung và cao cấp ở đây chỉ bằng những kinh nghiệm tích lũy được từ những công ty khác. Điều đó đơn giản là không được chấp nhận ở P&G. Ngược lại, ai cũng phải dốc sức vươn lên qua các cấp bậc từ thấp đến cao.251 Công ty có một phong cách làm việc riêng biệt, và nếu như bạn không nắm vững hay ít nhất là hài lòng với phong cách này, thì chắc chắn bạn sẽ không cảm thấy thoải mái ở đây, chứ chưa nói đến việc thành công hay không nữa.

Quá trình truyền bá tư tưởng trong công ty được tiến hành cả bằng những cách chính thức và không chính thức. Khi P&G nhận các nhân viên mới vào làm, họ tổ chức các buổi đào tạo và định hướng, đồng thời yêu cầu nhân viên đọc cuốn tiểu sử công ty Hướng về tương lai, trong đó miêu tả công ty như là "một phần của lịch sử đất nước", với những "di sản về tinh thần" và "những đặc điểm bất biến"... luôn được củng cố vững chắc dựa trên những nguyên tắc, đạo lý vạch ra bởi những nhà sáng lập và từ lâu đã trở thành một di sản bền vững.252 Các ấn phẩm nội bộ, những bài nói chuyện của các nhà lãnh đạo cũng như những bài viết mang tính định hướng, tất cả đều nhấn mạnh về lịch sử, giá trị và truyền thống của công ty. Nhân viên ai cũng trông thấy tượng đài Ivorydale (nhìn xuống nhà máy Ivorydale), nơi đó có một bức tượng cẩm thạch với kích cỡ

như người thật của William Cooper Procter (cháu nội của nhà đồng sáng lập công ty - William Procter) đang sải bước về phía trước, với những dòng chữ được khắc như sau: "Ông đã sống một cuộc đời đơn giản và cao thượng, luôn tin vào những phẩm chất đáng trân trọng của đồng nghiệp".

Các nhân viên mới - nhất là những ai làm về quản lý nhãn hiệu (một bộ phận quan trọng của công ty) - sẽ lập tức thấy rằng đa phần thời gian của họ sẽ dùng để làm việc và giao tiếp với những đồng nghiệp trong gia đình P&G, những người này sẽ giúp họ học hỏi và hiểu biết về những giá trị, tập quán của công ty. Ngay cả vị trí địa lý khá tách biệt của công ty ở thành phố Cincinnati cũng dường như góp phần làm tăng ý thức về sự cống hiến hết mình, sự chìm đắm vào công việc tại công ty. Một nhân viên đã mô tả: "Bạn đi đến một thị trấn lạ, làm việc cả ngày, viết memo cả đêm, chỉ gặp gỡ nhau vào mỗi cuối tuần". Các nhân viên được kỳ vọng giao tiếp trước hết với các đồng nghiệp, tham gia cùng một câu lạc bộ, thậm chí đến cùng một nhà thờ và sống cùng một khu vực địa lý.

Đồng thời, từ lâu P&G đã nổi tiếng với phong cách gia đình và những chương trình lương bổng, phúc lợi cho nhân viên - tất cả đều nhằm gắn chặt nhân viên với công ty.253

♦ Năm 1887, là công ty đầu tiên ở Mỹ đưa ra chương trình chia sẻ lợi nhuận cho công nhân.

♦ Năm 1892, P&G tiếp tục là một trong những công ty đầu tiên đưa ra kế hoạch cho phép nhân viên mua cổ phần của công ty.

♦ Năm 1915, P&G cũng là một trong những công ty đầu tiên đưa ra một kế

hoạch tổng hợp và chi tiết về bảo hiểm, ốm đau, thương tật, nhân thọ cho nhân viên.

Triển khai những chương trình nói trên, công ty không chỉ nhằm mục đích khen thưởng nhân viên, mà còn coi đây là một cơ chế để điều chỉnh hành vi nhân viên, gia tăng cam kết của nhân viên đối với công ty, và thắt chặt những tiêu chuẩn phù hợp. Một ấn phẩm của P&G đã mô tả như sau về kế hoạch chia sẻ lợi nhuận trong những ngày đầu thực hiện:

[William Cooper Procter] kết luận rằng nhân viên nào tỏ ra thờ ơ và thiếu quan tâm đến những nỗ lực trong công việc phải bị tước quyền lợi trong việc chia sẻ lợi nhuận - phần của họ sẽ được chuyển cho những nhân viên thể hiện sự quan tâm đến những điều trên. Ông phân nhân viên thành bốn loại theo mức độ hợp tác trong công việc, việc sắp xếp này do các cấp quản lý trong công ty quyết định. Điều này giúp cho mọi nhân viên [có thái độ đúng đắn hơn khi làm việc].254

Với việc khuyến khích nhân viên mua cổ phần, công ty qua đó có được sự cam kết về tâm lý cao hơn từ phía người lao động. Nói gì đi nữa, đây là cách tốt nhất để nhân viên thực sự tham gia vào công ty, hòa hợp với các giá trị của công ty. Năm 1903, để đẩy mạnh điều này hơn nữa, P&G tiếp tục giới hạn chương trình chia sẻ lợi nhuận cho những ai cam kết mua cổ phần của công ty:

Việc chia sẻ lợi nhuận phải được gắn chặt với sở hữu cổ phần của nhân viên. Muốn được chia sẻ lợi nhuận, một nhân viên phải mua cổ phiếu với giá trị ngang bằng lương của anh ta [chúng tôi nhấn mạnh], có thể trả chậm, mỗi lần thanh toán tối thiểu bằng 4% lương hằng năm. Cùng thời gian đó, công ty dành 12% lương hàng năm của nhân viên cho việc mua cổ phiếu.255

Đến năm 1915, 61% nhân viên đã tham gia vào chương trình mua cổ phiếu, bằng cách đó, họ đã là những thành viên, những chủ sở hUu thực sự của công ty. Trong suốt lịch sử của mình, P&G đã áp dụng vô số cơ chế để điều chỉnh hành vi của nhân viên, bao gồm từ những quy định về trang phục và vẻ ngoài cho đến quy tắc nổi tiếng “Memo một trang” (các memo đều phải gói gọn trong một trang giấy), nhUng điều này thể hiện sự nhất quán bắt buộc trong phong cách giao tiếp ở công ty.

Các tiêu chuẩn phù hợp chặt chẽ của P&G được áp dụng trên phạm vi toàn công ty, tại mọi văn phòng, mọi quốc gia, dù thuộc bất kỳ nền văn hóa nào. Một người đã từng làm cho P&G ở các văn phòng tại châu Á và châu Âu đã

nhận xét: “Văn hóa công ty có mặt khắp các văn phòng của họ trên thế giới. Khi ra nước ngoài công tác, tôi hiểu rõ rằng mình phải thích nghi trước hết với văn hóa công ty, sau đó mới là văn hóa của quốc gia sở tại. Làm việc tại đây cũng giống như bạn đang thuộc về một quốc gia thật sự.”256

Trong một buổi họp công ty năm 1986, Giám đốc điều hành John Smale cũng nói lên điều tương tự:

Nhân viên P&G khắp mọi nơi trên thế giới đều chia sẻ những điểm chung nhất định, chúng tôi có cùng một ngôn ngữ, dù có những khác biệt về văn hóa và cá nhân. Khi gặp bất cứ nhân viên nào, dù thuộc bộ phận kinh doanh ở Boston, bộ phận phát triển sản phẩm ở trung tâm kỹ thuật Ivorydale, hay thuộc ban kiểm soát tại Rome, tôi đều cảm thấy như đang gặp và nói chuyện với cùng một loại người. Đó là những người tôi quen biết và tin tưởng - những người P&G.257

Giống như Nordstrom, IBM và Disney, P&G cũng có xu hướng bảo mật và kiểm soát thông tin. Các nhà quản lý thường phê bình, thậm chí phạt nhân viên nếu họ làm việc khi đang đi máy bay và sử dụng thẻ ID cho hành lý để lộ ra họ là nhân viên của công ty, hoặc nếu họ nói về công việc của công ty ở những nơi công cộng. Kế hoạch về quản lý quyền chọn cổ phần năm 1991 đã quy định rõ: Nếu người nhận quyền chọn tiết lộ thông tin về công ty cho bên ngoài, quyền chọn đó sẽ bị tước.258

Phong cách bảo mật làm tăng tinh thần tự hào về sự ưu việt của công ty trong suốt chiều dài lịch sử của nó. Mọi nhân viên đều tự hào được thuộc về, được là thành viên của một tổ chức “đặc biệt”, “vĩ đại”, “tuyệt vời”, “đạo lý”, “tự kỷ luật”, gồm toàn những người giỏi nhất, “một thể chế độc nhất vô nhị trong số các tổ chức trên toàn thế giới”.259 Khi nói về một dự án đặc biệt khó khăn, một nhà quản lý P&G đã bình luận: “Nếu có một đặc tính được tất cả mọi người trong dự án này thể hiện, thì đó là lòng tự hào được là những người giỏi nhất.”260

Sự tương phản giữa P&G và Colgate không rõ ràng, dễ thấy như giữa Disney và Columbia. Trước hết, mãi đến những năm đầu thế kỷ XX, Colgate vẫn duy trì một nền văn hóa công ty mang đậm tính gia đình.261 Tuy nhiên, có một sự khác biệt, nhất là trong vòng 60 năm trở lại đây. Chúng tôi không tìm thấy một bằng chứng nào cho thấy Colgate đã dành sự quan tâm đến việc kiểm tra và đưa ra các tiêu chuẩn phù hợp chặt chẽ đối với các nhân viên mới tuyển dụng, cũng như việc truyền bá các tư tưởng công ty do những người sáng lập đặt ra. Trong khi P&G luôn tự xác định tên tuổi bằng những

giá trị cốt lõi và những di sản của công ty truyền từ thế hệ này sang thế hệ khác, luôn luôn đề cao lòng tự hào đối với công ty, thì Colgate lại có khuynh hướng xác định tên tuổi của họ trong mối liên hệ, tương quan với P&G. P&G luôn tự đề cao và hướng tới vị trí số một, còn Colgate lại tự xác định mình là ở vị trí số hai, sau P&G, luôn luôn cố gắng để trở thành... một P&G thứ hai.262

THÔNG ĐIỆP GỬI CÁC CEO, CÁC NHÀ QUẢN LÝ VÀ KINH DOANH

Có thể bạn không cảm thấy thỏa mãn lắm với những thông tin trình bày trong chương này. Chúng tôi xin chia sẻ nhUng suy nghĩ đó, và muốn nói rõ rằng chúng tôi không hề mô tả hay cổ vũ cho nhUng quan điểm "cực đoan" ở đây. Điều quan trọng chúng tôi nhấn mạnh là: khác với những tổ chức tôn giáo, những phong trào xã hội cực đoan nào đó, luôn lấy sự sùng bái cá nhân làm gốc, các

công ty hàng đầu có xu hướng sùng bái tư tưởng cốt lõi mà thôi. Chẳng hạn, Nordstrom thể hiện sự trân trọng, tôn sùng những tấm gương về phục vụ khách hàng, chứ hoàn toàn không yêu cầu nhân viên sùng bái đối với bất kỳ một nhà lãnh đạo cá nhân nào. ở công ty Disney, việc duy trì một giá trị cốt lõi tiếp tục nguyên vẹn ngay cả khi người sáng lập Walt Disney qua đời. P&G luôn trung thành với các nguyên tắc của công ty suốt hơn 150 năm, trải qua chín thế hệ lãnh đạo. Việc sùng bái cá nhân chỉ là việc "báo giờ", còn việc tạo ra một môi trường tạo điều kiện cho việc gìn giU và phát huy một tư tưởng cốt lõi mới đích thực là việc "tạo ra đồng hồ".

Mục tiêu của chương này không phải là khuyến khích bạn tạo ra sự sùng bái cá nhân. Đó chỉ là việc cuối cùng bạn nên làm.

Ngược lại, điều chủ yếu ở đây là phải xây dựng một tổ chức có thể duy trì tư tưởng cốt lõi của nó bằng những cách cụ thể và hUu hiệu. Các công ty hàng đầu có thể chuyển tải những tư tưởng của họ thành những cơ chế hUu hình, với những đặc tính nhất quán dễ nhận ra. Họ truyền bá tư tưởng công ty cho các thành viên, đề ra những tiêu chuẩn phù hợp hết sức chặt chẽ, phát triển một ý thức tự hào, nhiều khi tự tôn về tổ chức. Các biện pháp cụ thể như sau:

♦ Tổ chức các chương trình đào tạo vừa mang tính chuyên môn, vừa mang tính định hướng về tư tưởng, trong đó giảng dạy về các giá trị, hình mẫu, lịch sử và truyền thống.

♦ Hình thành các trung tâm đào tạo trong nội bộ công ty.

♦ Gắn bó các thành viên với nhau, cùng với sự kiểm soát từ cấp trên.

♦ Theo đuổi các chính sách “thăng tiến từ thấp đến cao” những nhân viên trẻ, uốn nắn họ theo phong cách công ty, thăng tiến từ nội bộ công ty.

♦ Xây dựng những hình ảnh, những tấm gương tiêu biểu trong công ty để mọi người noi theo.

♦ Sử dụng ngôn ngữ, thuật ngữ đặc biệt trong nội bộ công ty (ví dụ: Nordie, Motorolan, v.v...) để tạo ý thức thuộc về một tổ chức đặc biệt, ưu tú.

♦ Tăng cường những cam kết tâm lý của nhân viên thông qua những bài hát công ty, những lời ngợi khen, hoan hô, khen thưởng v.v...

♦ Quy trình kiểm tra và sàng lọc nhân viên chặt chẽ ngay khi tuyển dụng và suốt những năm đầu tiên.

♦ Thực hiện các biện pháp khích lệ, động viên nhân viên hướng tới tư tưởng cốt lõi của công ty.

♦ Có biện pháp thưởng phạt nghiêm minh và cụ thể đối với ai duy trì/vi phạm tư tưởng cốt lõi. Chấp nhận và tạo cơ hội cho những lỗi lầm không vi phạm tư tưởng cốt lõi, còn những ai phạm lỗi lầm ảnh hưởng đến tư tưởng cốt lõi sẽ bị loại ra khỏi công ty ngay lập tức.

♦ Tạo cơ chế cho mọi người thực sự tham gia vào công ty (cả về tài chính và thời gian).

♦ vẻ bề ngoài của một nhà máy, văn phòng cũng phải thể hiện sao cho làm nổi bật lý tưởng và hình mẫu của tổ chức.

♦ Liên tục nhấn mạnh bằng lời nói, bằng văn bản về giá trị tổ chức, về truyền thống, về ý thức tự hào đối với tổ chức.

Gìn giữ cái cốt lõi VÀ thúc đẩy sự phát triển

Bây giờ bạn có thể nêu câu hỏi: Liệu một nền văn hóa công ty chặt chẽ và mang phong cách nghi thức như vậy có hàm chứa rủi ro không? Có dẫn tới sự trì trệ, loại bỏ người ta không? Có bóp nghẹt óc sáng tạo và tính đa dạng không? Có hạn chế thay đổi không?

Câu trả lời của chúng tôi là có, một nền văn hóa công ty như vậy có thể nguy

hiểm và hạn chế, nếu nó không giU được sự cân bằng theo hình tượng âm dương. Nền văn hóa vốn được sử dụng để gìn giữ cái cốt lõi, phải được bổ sung bằng một tinh thần thúc đẩy sự tiến bộ đáng kể. Trong một công ty hàng đầu, hai yếu tố này luôn cùng đi với nhau, “tay trong tay” mỗi yếu tố đều làm tăng cường yếu tố kia.

Nền văn hóa công ty mang tính nghi thức cao sẽ giúp công ty có khả năng theo đuổi các BHAG, do nền văn hóa đó tạo ra ý thức tự hào về công ty, một công ty hoàn hảo có thể thực hiện mọi mục tiêu đề ra. Chính nền văn hóa mang tính nghi thức của IBM đã góp phần quan trọng trong việc khiến công ty quyết định đặt cược vào sản phẩm IBM 360. Lòng tin của Disney vào vai trò đặc biệt của công

ty giúp công ty đưa ra các BHAG như Disneyland và trung tâm EPCOT. Tương tự như vậy, nếu không có tinh thần hài lòng vì công việc và theo đuổi những giá trị của bản thân, Boeing đã không thể thành công trong các dự án sản xuất máy bay 707, 747. Nếu Sony không có niềm tin tuyệt đối về vai trò đặc biệt của họ trên thế giới, họ sẽ không thể theo đuổi những quyết định quan trọng về sản phẩm như sản phẩm bán dẫn hồi nhUng năm 1950. Merck luôn trung thành với tư tưởng cốt lõi, khiến cho nhân viên công ty cảm thấy họ thuộc về một điều gì đó to lớn hơn là một tổ chức kinh doanh thông thường, từ đó họ mới có thể nỗ lực tột bậc để đưa công ty này thành một công ty dược phẩm hàng đầu thế giới.

Hơn nUa, các bạn cần hiểu rằng công ty có thể có một nền văn hóa mang tính nghi thức cao về các khía cạnh: sức sáng tạo, khả năng cạnh tranh, hay sự thay đổi. Thậm chí đôi khi nền văn hóa công ty còn có thể mang những nét kỳ dị, ngược đời là khác. Chẳng hạn như khi các nhà quản lý công ty Wal-Mart hướng dẫn hàng ngàn nhân viên hô to: “W - A - L - M - A - R - T! Đó là gì? Wal-Mart! Đó là gì? Wal- Mart! Ai là số một? Khách hàng!”263

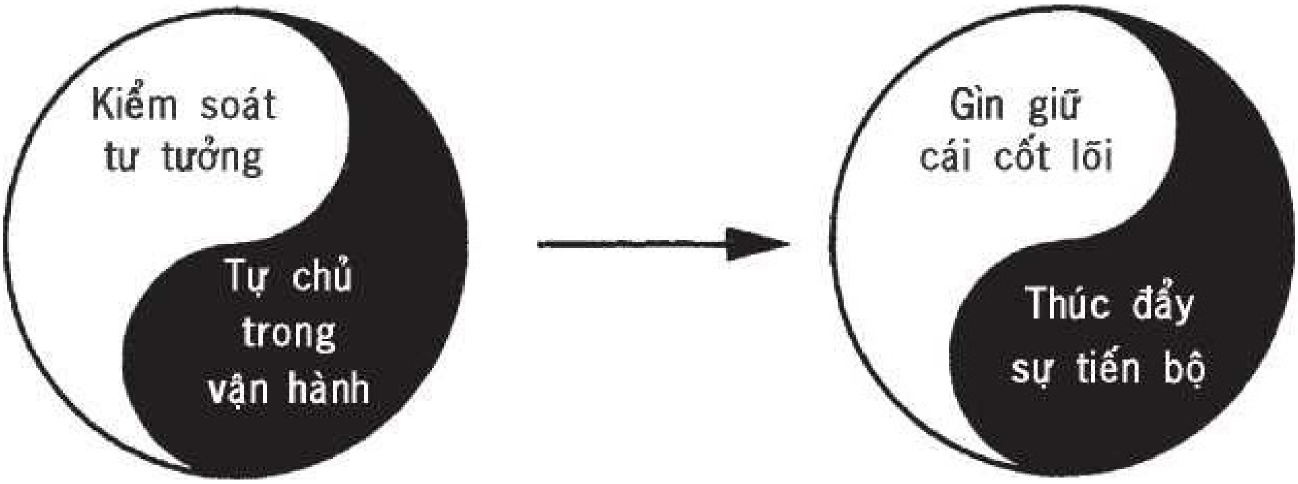
Sự chặt chẽ và sự đa dạng có thể cùng tồn tại trong nền văn hóa công ty. Một số công ty hàng đầu nổi tiếng như là nơi làm việc tốt nhất cho phụ nU và những người thuộc dân tộc thiểu số. Ví dụ, công ty Merck được nhiều người biết tới do những chương trình tạo điều kiện công bằng trong công việc giUa người lao động nam và nU. ở Merck, sự đa dạng là một phần của sự tiến bộ, hỗ trợ hUu hiệu cho giá trị cốt

lõi của công ty. Dù bạn thuộc chủng tộc, giới tính hay nguồn gốc nào đi nữa, bạn vẫn có thể thành công tại Merck, miễn là bạn tin vào các giá trị cốt lõi của công ty!

KIỂM SOÁT VỀ Tư TƯỞNG Tự CHỦ TRONG HOẠT ĐỘNG

Một ví dụ điển hình cho việc lựa chọn chữ VÀ thay vì chữ HOẶC là khi một công ty hàng đầu vừa có thể kiểm soát chặt chẽ tư tưởng, vừa tạo ra sự tự chủ nhất định trong vận hành, từ đó tạo điều kiện cho những sáng kiến cá nhân.

Trong các chương tiếp theo, bạn sẽ thấy các công ty này có xu hướng tập trung hóa và có những tự chủ trong vận hành nhiều hơn các công ty so sánh, mặc dù văn hóa công ty của họ mang tính nghi thức cao hơn.264 Kiểm soát về tư tưởng có tác dụng bảo vệ cái cốt lõi trong khi đó sự tự quản trong quá trình làm việc sẽ có tác dụng thúc đẩy sự tiến bộ.



Các bạn hãy nhớ lại ví dụ về cuốn sổ tay chỉ gồm một trang dành cho nhân viên của công ty Nordstrom ở đầu chương này. Một mặt, công ty đã giới hạn mọi hành vi của nhân viên sao cho phù hợp với tôn chỉ và tư tưởng của Nordstrom. Nhưng một mặt khác, qua đó ta cũng thấy công ty tạo điều kiện cho sự tự do hành động của mọi nhân viên. Trong chuyến thăm Trường Kinh doanh Stanford, khi được hỏi về cách xử lý của một nhân viên nếu như một khách hàng yêu cầu trả lại chiếc váy rõ ràng là đã được sử dụng rồi, Jim Nordstrom trả lời:

Tôi không biết, thật lòng là như thế. Nhưng tôi tin rằng một vụ việc như vậy sẽ được giải quyết sao cho khách hàng cảm thấy họ được quan tâm, trân trọng và phục vụ tốt. Việc có đồng ý lấy lại chiếc váy đó hay không phụ thuộc vào từng trường hợp cụ thể, và chúng tôi cho các nhân viên bán hàng của mình quyền tự quyết rất lớn khi giải quyết một vấn đề như vậy. Chúng tôi coi họ là những nhân viên bán hàng chuyên nghiệp. Họ cần những hướng

dẫn cơ bản, chứ không cần những quy tắc chặt chẽ và tỉ mỉ. ở Nordstrom, bạn có thể làm bất kỳ điều gì để hoàn thành công việc, miễn là bạn luôn sống và làm việc theo những giá trị và tiêu chuẩn cơ bản của công ty.265

Nordstrom khiến chúng tôi hên tưởng đến Hải quân Mỹ - rất chặt chẽ và kỷ luật, không cho phép ai không tuân thủ những tư tưởng của công ty. Nhưng mặt khác, nhUng ai không có những sáng kiến cá nhân và bản năng kinh doanh

sẽ vẫn thất bại tại công ty này. ở các công ty hàng đầu như 3M, J&J, Merck, HP và Wal-Mart, điều tương tự cũng xảy ra.

Những kết luận này có ý nghĩa thực tiễn sâu sắc. Những công ty nào muốn tạo ra một môi trường làm việc tự quản, phi tập trung trước hết phải có và gìn giU được một tư tưởng cốt lõi, truyền tư tưởng đó cho tất cả mọi người trong công ty, loại bỏ ngay những ai không phù hợp, đồng thời nâng cao ý thức trách nhiệm và lòng tự hào về công ty cho những thành viên còn lại. Có thể nói một cách hình ảnh: chọn lựa đúng diễn viên và giao đúng vai diễn, sau đó để cho họ tự do ứng tác trên sàn diễn. Nói một cách ngắn gọn, sự chặt chẽ mang tính nghi thức xung quanh một tư tưởng cốt lõi sẽ tạo điều kiện cho công ty cho phép sự tự do, chủ động đối với mọi nhân viên trong việc thử nghiệm, điều chỉnh, và trên hết là trong hành động của họ.

CHƯƠNG BẢY: THỬ NHIỀU CÁCH VÀ GIỮ LẠI NHỮNG GÌ PHÙ HỢP

Theo trí tưởng tượng của tôi, không nên coi [các loài sinh vật có khả năng thích nghi cao] là do tự nhiên hay bản năng mà có, mà thực sự phải coi đó là kết quả của một quy luật chung ảnh hưởng đến sự phát triển của mọi sinh vật - đó là sự đấu tranh sinh tồn: chỉ có những loài mạnh nhất mới sống sót, những loài yếu nhất sẽ không tồn tại nữa.

CHARLES DARWIN - Nguồn gốc các loài, 1859266

Thực sự mà nói, công ty của chúng tôi đôi khi đã tình cờ phát triển được một số sản phẩm mới. Nhưng xin nhớ rằng điều đó chỉ có thể xảy ra nếu bạn luôn luôn chuyển động.

RICHARD p. CARLTON,

Nguyên CEO, 3M Corporation, 1950267

Thất bại là sản phẩm quan trọng nhất của chúng tôi.

R. w. JOHNSON (con),

Nguyên CEO, Johnson & Johnson, 195426S

Khi xem xét lịch sử của các công ty hàng đầu, điều gây ấn tượng mạnh cho chúng tôi là việc đôi khi những bước đi, quyết định thành công nhất của họ lại không được thực hiện do việc lập kế hoạch chiến lược chi tiết, mà lại do việc thử nghiệm, áp dụng phép thử và sai, do cơ hội và ngay cả do tình cờ, ngẫu nhiên nữa. Các chiến lược kinh doanh xuất sắc có thể chỉ là kết quả của các thử nghiệm mang tính cơ hội hoặc những sự kiện ngẫu nhiên (song có chủ ý từ trước). Chúng ta hãy xem xét các ví dụ ở J&J, Marriott và American Express.

Bước chuyển đổi ngẫu nhiên đến các sản phẩm hàng tiêu dùng ở công ty Johnson & Johnson

Vào năm 1890, công ty Johnson & Johnson - lúc đó còn là một nhà cung cấp sản phẩm gạc khử trùng dùng trong y tế - nhận được một lá thư từ một bác sĩ than phiền rằng một số bệnh nhân cảm thấy khó chịu trên da khi sử dụng thạch cao y tế. Giám đốc nghiên cứu của công ty lúc đó Fred Kilmer - trả lời bằng việc cho gửi tới một gói bột tan Italy có tác dụng xoa dịu, dùng để bôi lên da. Sau đó ông ta tìm cách thuyết phục công ty từ đó về sau luôn gửi kèm một gói bột này với một số sản phẩm nhất định. Điều ngạc

nhiên là các khách hàng lại yêu cầu mua trực tiếp chỉ loại bột xoa này mà thôi. Đê’ đáp ứng nhu cầu đó, công ty tạo ra sản phẩm có tên là “Phấn J&J dùng cho Trẻ em”, sản phẩm này sau đó đã trở thành một sản phẩm nổi tiếng trên toàn cầu. Theo những tài liệu chính thức của công ty thì “J&J đến với sản phẩm phấn trẻ em hoàn toàn ngẫu nhiên”, ở đây, ta có thể thấy rõ: Một bước đi rất nhỏ bé và không được chú ý lúc đầu cuối cùng đã biến thành một thay đổi mang tầm chiến lược hướng tới các sản phẩm tiêu dùng - một sự ngẫu nhiên cuối cùng đã trở thành nguồn tạo ra 44% thu nhập cho công ty - nghĩa là có tầm quan trọng tương đương với các sản phẩm dược phẩm và y tế.269

Sau này, J&J còn tình cờ xây dựng được một sản phẩm nổi tiếng nUa. Năm 1920, một nhân viên công ty trên Earle Dickson sáng chế ra sản phẩm băng cá nhân làm bằng một miếng băng dùng trong phẫu thuật với các miếng gạc nhỏ và một lớp bao đặc biệt bên ngoài giúp không dính chặt vào da. Anh ta tạo ra sản phẩm này để cho vợ anh ta - người rất hay bị cắt vào tay khi dùng dao lúc nấu ăn. Khi các nhân viên tiếp thị được thông báo về sản phẩm mới này, họ quyết định thử tung nó ra thị trường, và thật bất ngờ, sau một khởi đầu chậm chạp và những cố gắng cải tiến hên tục sản phẩm này (có tên là Band-Aid), trở thành sản phẩm bán chạy nhất trong lịch sử công ty! Những ví dụ trên một lần nUa khẳng định những chuyển biến chiến lược mà đầy ngẫu nhiên của J&J hướng về các sản phẩm tiêu dùng.270

Bước đi đầy cơ hội của Marriott hướng về dịch vụ sân bay

Năm 1937 - mười năm sau khi mở quầy bán bia đầu tiên - J. Willard Marriott đã xây dựng được một hệ thống chín nhà hàng, gồm 200 nhân viên làm việc đầy nhiệt tình theo những tiêu chuẩn của công ty về phục vụ khách hàng. Rõ ràng ông ta đang có một hệ thống vận hành tốt. với kế hoạch tăng gấp đôi số nhà hàng trong ba năm tới, viễn cảnh công ty đang xán lạn hơn bao giờ hết. J. Willard và đội ngũ quản lý chắc chắn sẽ gặt hái được những thành công to lớn nếu tiếp tục tập trung vào kế hoạch này.

Nhưng phải giải quyết sao đây với tình huống phát triển một cách bất thường tại cửa hàng Marriott số 8? Tọa lạc gần sân bay Hoover, Washington D.c, cửa hàng này có một đội ngũ khách hàng khác hẳn với những nơi khác - đó là những khách hàng trên đường ra sân bay, họ dừng lại mua đồ ăn nhanh, bánh trái, nhét đầy các túi xách, túi giấy đem theo. "Hãy thử nghĩ về điều này xem - Marriott nói trong một lần đến thăm cửa hàng - khách hàng đến đây mua đồ ăn để ăn trên máy bay!"271

"Mỗi ngày khách hàng loại này lại tới đây đông hơn" - viên quản lý cửa hàng trình bày thêm.

Cuốn sách Marriott của Robert O'Brian kể lại: "Marriott đã trầm ngâm suy nghĩ về điều này suốt cả đêm. Ngay hôm sau, ông ta đến công ty vận tải sân bay Eastern Air Transport và ký một thỏa thuận kinh doanh, theo đó cửa hàng số 8 sẽ giao các hộp đựng các suất ăn trưa đóng gói đến tận

đường băng sân bay, việc chở hàng được thực hiện bằng các xe tải màu cam với logo công ty và các dòng chữ bên hông xe. Chỉ sau vài tháng, dịch vụ này đã phát triển đến hãng American Airlines, phục vụ cho 22 chuyến bay một ngày. Marriott mau chóng cử ra một giám đốc phụ trách mảng kinh doanh mới này, với nhiệm vụ phát triển tối đa dịch vụ ở sân bay Hoover, sau đó phát triển sang các sân bay khác. Cuối cùng, dịch vụ sân bay, vốn có nguồn gốc từ một cơ hội không hề được mong đợi, đã trở thành một ngành kinh doanh chính ở Marriott Corporation, phát triển vươn tới hơn một trăm sân bay khác nhau.

Lẽ ra, như thường lệ Marriott đã phải vất vả trải qua những cuộc họp dài và nhUng phân tích kỹ lưỡng về chiến lược trước khi quyết định làm một điều gì đó. Trong trường hợp này, lượng khách hàng bất thường ở cửa hàng số 8 đã đưa ra cho ông ta một cách thức biến thể khác so với những dữ kiện về khách hàng thông thường. Công ty đã có thể bỏ qua điều này song họ đã không làm như thế. Họ chọn cách thử nghiệm để xem liệu "biến thể lạ" này có thể trở thành một "biến thể có ích" không. Marriott đã thực hiện một biến chuyển trong chiến lược công ty bằng một hành động mau lẹ dựa trên một yếu tố may mắn không được kỳ vọng trước đó. Bước đi này nếu nhìn lại thì thật là sáng suốt, song trong thực tế đơn giản điều đó chỉ là kết quả của một thử nghiệm đầy cơ hội, tình cờ cho kết quả tốt.

Sự phát triển không nằm trong dự tính của American Express vào các dịch vụ tài chính và du lịch

Thành lập năm 1850, lúc đầu American Express là một doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ chuyển phát nhanh trong khu vực (giống như công ty United Parcel Service). Năm 1882, công ty thực hiện một bước chuyển đổi nhỏ song cuối cùng đã dẫn tới một thay đổi to lớn về chiến lược. Công ty nhận thấy nhu cầu cho dịch vụ vận chuyển tiền mặt có xu hướng giảm do sự phát triển của các lệnh chuyển tiền bằng thư. Trước tình hình đó, American Express liền tung ra dịch vụ chuyển tiền của riêng công ty. và thế là sản phẩm "lệnh chuyển tiền nhanh" đã thành công ngoài sức mong đợi - 11.959 lệnh được bán trong vòng sáu tuần lễ đầu tiên. Công ty lập tức chớp lấy cơ hội này và bắt đầu triển khai việc bán hàng không chỉ ở các văn phòng của công ty mà còn ở các nhà ga, cửa hàng... và như vậy đã vô tình biến thành một công ty cung cấp dịch vụ tài chính.272

Một thập kỷ sau, vào năm 1892, chủ tịch American Express, J. c. Fargo, trong một chuyến đi nghỉ ở châu Âu, đã gặp khó khăn trong việc chiết khấu các thư tín dụng để lãnh tiền mặt. vấn đề này đã tạo cơ hội cho công ty tìm kiếm một thay đổi xa hơn trong quỹ đạo phát triển của mình. Trong quyển sách American Express 1850-1950, Alden Hatch đã viết:

Khi trở về, [Fargo] sải bước qua các hành lang tòa nhà 65 Broadway với vẻ suy tư hơn thường lệ. ông bước qua phòng làm việc của mình, tới thẳng phòng của

nhân viên Berry [Marcellus], 'Berry - ông nói, bỏ qua lời chào hỏi, và đi thẳng vào vấn đề - Tôi gặp rất nhiều rắc rối trong việc chuyển các thư tín dụng thành tiền mặt. Khi tôi ở một nơi biệt lập, xa xôi, chúng chẳng khác gì những tờ giấy lộn! Nếu như chính chủ tịch của American Express cũng gặp những rắc rối như vậy, thì thử nghĩ xem một khách hàng bình thường sẽ còn phải gặp rắc rối như thế nào nữa. cần phải làm một điều gì đó'.273

Và Berry đã làm một "điều gì đó" thật. Ông đưa ra một giải pháp tinh tế, theo đó khách hàng được yêu cầu ký tên khi mua và tiếp ký khi được trả tiền, sản phẩm này sau này nổi tiếng trên toàn thế giới với tên gọi "Séc du lịch American Express". Cơ chế thanh toán của séc du lịch thậm chí còn đem lại cho công ty một mối lợi ngoài dự đoán nUa, đó là do các séc bị mất và bị trễ hạn, công ty có thể bán được nhiều séc hơn là séc họ phải chi trả mỗi tháng, kết quả là có lượng tiền mặt dôi ra. Theo Jon Friedman và John Meehan, trong cuốn Nhà của thẻ thì:

Một cách hoàn toàn không có chủ ý, chính Amex đã phát minh ra 'tiền nổi' (xảy ra trong khoảng thời gian chậm thanh toán). Khoản tiền này lúc đầu chỉ

là 750 đô la, sau đó đã lên tới 4 tỷ đô la vào năm 1990, đem lại thu nhập 200 triệu đôla. Công ty đã vô tình mà thực sự tạo ra một loại tiền tệ mới.274

Với khởi đầu chỉ là một bước tiến dè dặt, tìm kiếm cơ hội, cuối cùng séc du lịch đã dẫn American Express tiến vào thị

trường các dịch vụ tài chính, một lĩnh vực mà công ty không hề có ý định và kế hoạch thực hiện.

Sản phẩm séc du lịch cũng góp phần vô tình đưa công ty trở thành một công ty dịch vụ du lịch. Thực tế mà nói, Chủ tịch J. c. Fargo đã đưa ra một tuyên bố rõ ràng, không úp mở rằng American Express sẽ không tham gia kinh doanh vận chuyển, du lịch: “Chúng tôi muốn xác định rõ rằng vào bất kỳ lúc nào, ở bất kỳ đâu, dù bằng bất cứ phương tiện gì, công ty này cũng không phải và không có ý định tham gia vào, trở thành một công ty du lịch (dịch vụ vận chuyển)” [chúng tôi nhấn mạnh].275

Dù Fargo tuyên bố như vậy, nhưng thực chất điều mà Amex làm lại hoàn toàn khác. Công ty luôn hành động theo một khuôn mẫu, đó là giải quyết những vấn đề của khách hàng và nhanh chóng tận dụng mọi cơ hội, điều này được hướng dẫn chính bởi tư tưởng cốt lõi về phục vụ khách hàng. Khuôn mẫu trên rõ ràng là không thể bị gạt qua một cách dễ dàng, dù chính CEO muốn cũng vậy. Chỉ ít lâu sau khi mở văn phòng séc du lịch đầu tiên tại châu Âu ở Paris năm 1895, một nhân viên tên là William Dalliba đã bắt đầu mở rộng hoạt động của công ty nhằm đáp ứng các nhu cầu ngày càng tăng của du khách Mỹ: họ luôn phải chen chúc trong văn phòng công ty ở Paris để đổi séc du lịch, thực hiện các dịch vụ bưu chính, lịch đi lại, vé vận chuyển, tư vấn, v.v... Tất nhiên, khi mở rộng các hoạt động theo hướng trên, thoạt tiên Dalliba rất thận trọng và kín đáo để tránh cơn thịnh nộ có thể xảy ra từ J. c. Fargo. Dalliba cứ tiến hành từng bước, từng bước, trước hết thử mở một vài quầy

bán vé chỗ nằm trên tàu thủy, với thành công đó, ông thuyết phục công ty mở một “phòng du lịch” và bắt đầu bán vé tàu lửa, các tour du lịch trọn gói và nhiều dịch vụ vận chuyển khác.276 Đến 1912, American Express đã “thực sự trở thành một tổ chức vận chuyển lớn mạnh, dù công ty vẫn không thừa nhận điều này [chúng tôi nhấn mạnh]”277. Đầu những năm 1920, những thử nghiệm của Dalliba đã biến các dịch vụ hên quan đến du lịch vận chuyển trở thành mảng kinh doanh quan trọng thứ hai của công ty, sau các dịch vụ tài chính.

Như vậy, sau một loạt bước đi mà đa phần là cơ hội và nói chung không thuộc vào một kế hoạch chung nào cả, American Express đã phát triển theo một hướng hoàn toàn khác biệt với quan niệm của nhà sáng lập ban đầu (một công ty chuyển phát nhanh).

CÔNG TY NHƯ CÁC LOÀI SINH VẬT TRONG QUÁ TRÌNH TIEN HÓA

Chúng tôi đã tìm được những kết luận gì từ các trường hợp của J&J, Marriott và American Express? Có thể dễ dàng bỏ qua và coi đó chỉ là những hiện tượng ngẫu nhiên, song vấn đề lại là ở chỗ đó không phải là những trường hợp duy nhất. Bill Hewlett nói với chúng tôi rằng công ty HP "chưa bao giờ lập kế hoạch cho quãng thời gian trên hai hoặc ba năm" trong giai đoạn cực kỳ quan trọng thập niên I960.278 Thậm chí khi quyết định tham gia vào thị trường máy vi tính (một quyết định thay đổi mang tầm chiến lược) công

ty cũng không hề theo một kế hoạch lớn nào có sẵn. Ngược lại là khác: năm 1965, HP thiết kế chiếc máy vi tính đầu tiên của công ty chỉ đơn giản là bổ sung thêm sức mạnh cho dây chuyền sản phẩm công cụ của công ty.279 Hãy nghe cựu CEO John Young giải thích:

Lúc đầu đó chỉ mà một sản phẩm phụ. Thậm chí chúng tôi không gọi đó là một máy vi tính mà chỉ gọi là 'máy điều khiển công cụ'. Mặc dù biết máy vi tính sẽ vô cùng quan trọng trong tương lai, chúng tôi vẫn muốn giữ danh tiếng của công ty như là một công ty công cụ, chứ không phải là một công ty vi tính.280

Tương tự, Motorola thoạt tiên bước vào lĩnh vực hàng điện tử công nghệ cao (bán dẫn, chất bán dẫn, vi mạch) chỉ đơn thuần như là hệ quả tự nhiên của phòng thí nghiệm Phoenix (phòng thí nghiệm này thành lập năm 1949 với mục đích nghiên cứu phát triển một số vật liệu điện tử dùng cho tivi và radio).281 Chỉ sau này, vào năm 1955, Motorola mới có ý thức lựa chọn chiến lược chuyển sang kinh doanh hàng điện tử - và lúc đó cũng chỉ đơn giản là do công ty sẽ không đủ kinh phí xây dựng một nhà máy cao cấp nếu không chấp nhận bán một số sản phẩm mới nghiên cứu được ra thị trường.

Các vấn đề tương tự cũng có thể được tìm thấy ở Citicorp, Philip Morris, GE, Sony và nhiều công ty khác. Xin đừng hiểu sai ý chúng tôi ở đây. Chúng tôi không nói rằng các công ty trên không bao giờ lập kế hoạch. Chúng tôi chỉ ngạc nhiên khi thấy rằng rất nhiều quyết định, bước đi

quan trọng của các công ty hàng đầu là do kết quả của những quá trình khác, không phải là do trong quá trình lập kế hoạch. Và đây cũng không hẳn là may mắn ngẫu nhiên.

Những ví dụ hấp dẫn nói trên đã đưa chúng tôi đến kết luận về một sự tiến bộ ở mức độ cao hơn của các công ty hàng đầu so với những công ty so sánh: đó là sự phát triển mang tính chất tiến hóa. Chúng tôi sử dụng từ "tiến hóa" để mô tả quá trình phát triển này bởi nó rất giống quá trình các loài sinh vật tiến hóa bằng cách thích nghi với môi trường tự nhiên bên ngoài. Quá trình phát triển tiến hóa có hai khác biệt chính khi so sánh với quá trình phát triển dựa vào các BHAG. Một là, BHAG luôn rõ ràng, không úp mở ("chúng ta sẽ leo lên ngọn núi kia") trong khi quá trình tiến hóa có vẻ mơ hồ ("bằng cách thử nhiều phương pháp khác nhau, chúng ta chắc chắn sẽ chọn được cách thích hợp, chỉ có điều ta không biết trước sẽ tốn bao nhiêu thời gian mà thôi"). Hai là, BHAG bao gồm những bước nhảy lớn, không liên tục, còn quá trình phát triển tiến hóa thường bắt đầu bằng những bước đi dần dần, những biến chuyển từ tốn, việc nắm bắt và khai thác những cơ hội, sau đó mới chuyển thành những thay đổi lớn về chiến lược, thường là không hề được định trước.

Quá trình phát triển tiến hóa là một quá trình phát triển không theo kế hoạch. Nếu nhìn các loài sinh vật trong thế giới tự nhiên qua lăng kính của kế hoạch chiến lược, chúng ta sẽ dễ dàng đi tới kết luận rằng chúng là kết quả của những kế hoạch hoàn hảo: chúng thích nghi với môi trường, chúng hẳn phải được tạo ra trong một kế hoạch tuyệt vời

nhất. Nhưng nếu nhìn từ quan điểm của sinh vật học hiện đại thì kết luận trên hoàn toàn sai lầm. Từ sau phát hiện của Darwin, các nhà sinh vật hiểu ra rằng các loài sinh vật tiến hóa chứ không phải được tạo ra theo một cách định sẵn. Không chỉ có vậy, cách thức sinh vật tiến hóa có nhiều nét tương đồng với cách mà các công ty hàng đầu thích nghi với môi trường!

Học thuyết tiến hóa của Darwin áp dụng ở các công ty hàng đầu

Phần cốt lõi của học thuyết tiến hóa của Darwin là việc cho rằng các loài sinh vật tiến hóa thông qua một quá trình của các biến thể ngẫu nhiên (biến chuyển gen ngẫu nhiên) và chọn lọc tự nhiên. Khi môi trường thay đổi, nhUng biến thể gen nào phù hợp nhất với môi trường sẽ có xu hướng được 'Tựa chọn" (có nghĩa là nhUng biến thể nào thích nghi cao nhất sẽ sống sót, nhUng biến thể có khả năng thích nghi kém sẽ không tồn tại được). Các biến thể được lựa chọn (tồn tại) như thế sẽ chiếm đa số về gen và loài sinh vật sẽ

phát triển theo hướng các biến thể đó. Darwin nói: “Các loài sinh vật sinh sôi nảy nở, biến đổi, nhUng con mạnh nhất sống sót và nhUng con yếu nhất chết đi”.

Giờ chúng ta hãy coi Amex như là một loài sinh vật. Đầu thế kỷ XX, Amex cảm thấy sản phẩm kinh doanh chuyển phát nhanh truyền thống của công ty gặp khó khăn, ví trí độc quyền của công ty bị các cơ quan Chính phủ đe dọa và vào năm 1913, Bưu điện Hoa Kỳ đã trở thành một đối

thủ cạnh tranh đáng kể. Lợi nhuận của công ty giảm 50%. Đến 1918, Chính phủ quốc hữu hóa toàn bộ các công ty chuyển phát nhanh, gây ra một thay đổi vô cùng to lớn trong ngành này. Đa số các công ty cùng ngành đều chấm dứt hoạt động do nguyên nhân trên. Song những thử nghiệm ở các lĩnh vực dịch vụ vận chuyển và tài chính (sẽ nói rõ hơn ở phần sau) đã khiến American Express (dù không định trước) trở thành một biến thể thích hợp hơn với môi trường mới. “Biến thể” này đã được lựa chọn, và công ty đã tiến hóa, vượt qua con đường kinh doanh truyền thống ban đầu nay đã lỗi thời, hướng tới sự thịnh vượng và phồn vinh của tương lai.

Chúng tôi mô tả quá trình tiến hóa bằng tên gọi “phân nhánh và tỉa cành”. Ý tưởng ở đây rất đơn giản: Nếu bạn thêm đủ nhánh cho cây (các biến thể, biến dạng) và thực hiện tốt việc tỉa cành hỏng (chọn lọc), thì bạn sẽ có một cái cây với các cành khỏe khoắn, có thể phát triển mạnh mẽ trong một môi trường luôn luôn thay đổi.

Ngày nay, công ty Johnson & Johnson vẫn hên tục có ý thức khuyến khích phương pháp “phân nhánh và tỉa cành” nói trên. Công ty luôn thử nghiệm rất nhiều phương pháp mới, giữ lại những gì thích hợp và loại bỏ ngay những thử nghiệm thất bại. Điều này được thực hiện thông qua một môi trường làm việc phi tập trung hóa, nơi đó cá nhân được khuyến khích đưa ra sáng kiến và thử nghiệm những ý tưởng mới mẻ. Cùng lúc đó, công ty đề ra những tiêu chuẩn chọn lọc rất khắt khe: chỉ những thử nghiệm nào chứng tỏ

đem lại lợi nhuận và phù hợp với tư tưởng cốt lõi của J&J mới có thể được tiếp tục đưa vào kinh doanh mà thôi.

Với châm ngôn “Thất bại là sản phẩm lớn nhất của chúng tôi”, R. w. Johnson (con), hiểu rõ rằng công ty luôn coi các thử nghiệm thất bại là một phần của quá trình phát triển, tiến hóa. Và thực tế là công ty đã có rất nhiều thất bại trong lịch sử, bao gồm từ việc nhảy vào sản xuất sản phẩm chất kích thích côla (làm từ rượu sherry và chiết xuất hạt côla), đến những khuôn màu

cho trẻ em. Ngay gần đây, họ cũng gặp hàng loạt thất bại đối với các sản phẩm van tim, dụng cụ lọc thận, máy giảm đau ibuprofen. Những thất bại này là cái giá phải trả cho việc tạo ra một "cây" khỏe mạnh, trong bối cảnh của một tư tưởng cốt lõi của công ty. Ngay cả khi gặp những thất bại như thế, công ty cũng chưa bao giờ bị thua lỗ trong suốt lịch sử 107 năm qua. Thành công về tài chính của J&J dễ khiến cho người ngoài nghĩ rằng đây là một thiên tài về chiến lược. Nhưng trong thực tế, lịch sử của J&J đầy những biến cố bất ngờ, những phép thử và sai, những thất bại định kỳ. Như CEO Ralph Tarsen đã tóm tắt vào năm 1992 "Tăng trưởng là một canh bạc lớn".

Tương tự như vậy, thành công mang tính hiện tượng của Wal-Mart vào những năm 1970, 1980 có thể được hiểu bằng quan điểm tiến hóa hơn là một quan điểm về sáng tạo. Thực tình mà nói, các thành viên Wal-Mart đều cảm thấy đôi chút buồn cười trước cách giải thích về thành công của công ty (cách giải thích này thường được dạy trong các sách giáo khoa về kinh tế vi mô và các khóa MBA về kế hoạch chiến lược). Jim Walton nói cụ thể hơn:

Chúng tôi đều cười khẩy những tác giả coi cha tôi [Sam Walton] là một nhà chiến lược đại tài, có thể xây dựng những kế hoạch phức tạp bằng trực giác và tự mình thực hiện chính xác những kế hoạch đó. Không đúng như vậy. Cha tôi thành công dựa trên những thay đổi, và chẳng có quyết định kinh doanh nào của ông là kỳ bí, thần bí cả.

Có thể nói rằng các công cụ được dạy trong hầu hết các khóa học về chiến lược công ty đều không thể giải thích được tại sao một công ty có được lợi thế cạnh tranh về chiến lược, chẳng hạn tại sao Wal-Mart có được một hệ thống xuất sắc hàng đầu như vậy. Hệ thống Wal-Mart được hình thành không phải do những kế hoạch chiến lược tạo ra bởi những thiên tài kinh tế, mà chủ yếu là do quá trình tiến hóa của biến dạng và chọn lọc. "Đa dạng hóa, tạo ra các biến thể, và thử nghiệm tốt nhất sẽ tồn tại, những thử nghiệm thất bại sẽ bị đào thải".282 Đó chính là "thói quen" của công ty kể từ khi nó được Sam Walton thành lập vào năm 1945. Wal-Mart trông có vẻ như đã có tầm nhìn xa, tiên tri mọi việc trong kinh doanh, cũng như các loài sinh vật dường như đã được tạo ra một cách hoàn hảo nhất. Một nhà quản lý ở Wal-Mart nói: "Chúng tôi sống theo phương châm 'Làm, thử và sửa nếu sai'. Bạn hãy thử, nếu tốt thì giữ lại. Nếu không tốt, hãy điều chỉnh lại hoặc thử cách khác".283

Chẳng hạn, những nhân viên chào đón khách tại Wal- Mart không hề là sản phẩm của một kế hoạch hoặc chiến lược nào. Thực ra câu chuyện như sau: một viên quản lý cửa hàng ở Crowley, Louisiana gặp khá nhiều rắc rối với

bọn ăn trộm vặt trong cửa hàng. Ông ta bèn thử áp dụng một cách, đó là sắp xếp sao cho một nhân viên đứng tuổi, thân thiện đứng ở ngay cửa chính để chào đón khách khi họ bước vào và đi ra khỏi cửa hàng. Người này sẽ khiến những khách hàng lương thiện cảm thấy hài lòng bằng những câu chào như "Xin chào! Quý khách có khỏe không ạ? Xin vui lòng phục vụ ông/bà tại cửa hàng chúng tôi. Nếu có vấn đề gì, xin cho tôi biết", và cùng lúc đó, ông ta cũng ngầm gửi một "thông điệp" đến cho bọn ăn trộm vặt rằng sẽ có người theo dõi, quan sát chúng ở cửa ra vào. Chẳng có ai ở Wal-Mart - ngay cả Sam Walton - có ý tưởng này trước đó. Thế mà thử nghiệm đó đã tỏ ra rất hiệu quả, cuối cùng trở thành một tập quán quy định trên toàn công ty và tạo ra một lợi thế cạnh tranh cho Wal-Mart.

Khi xem xét Wal-Mart, đến đây chúng ta có thể trích lại đoạn văn của Darwin (đã trích dẫn đầu chương này) với một số thay đổi như sau:

Không nên xem các công ty hàng đầu, có khả năng thích ứng cao đơn thuần chỉ là kết quả của tầm nhìn xa và việc lập kế hoạch về chiến lược, mà đa số đó là kết quả của một quá trình căn bản: thực hiện nhiều thử nghiệm, nắm bắt cơ hội, giU lại nhUng thử nghiệm thành công (miễn là phù hợp với tư tưởng cốt lõi), sửa chUa hoặc loại bỏ nhUng cái thất bại hoặc không phù hợp.

Tất nhiên, nói chung phải rất cẩn trọng khi làm một phép liên tưởng, so sánh giUa sinh vật học và kinh doanh.

Chúng tôi cũng không cho răng mọi sự thích nghi và phát triển ở các công ty hàng đầu có nguồn gốc từ quá trình tiến hóa không có định hướng. Sẽ là không chính xác nếu nhìn các tổ chức kinh doanh bằng con mắt như khi nhìn các loài sinh vật!

Trước hết, khác với mọi loài sinh vật, công ty có khả năng đặt ra mục tiêu và kế hoạch. Các công ty hàng đầu đều đưa ra mục tiêu và kế hoạch, ngay cả Wal-Mart, luôn đồng thời theo đuổi cả các BHAG và quá trình phát triển mang tính chất tiến hóa (thử và sai) trong suốt lịch sử của mình. Có thể nói một cách hình ảnh: Công ty sử dụng BHAG để xác định rõ ngọn núi nào cần leo, và dùng sự tiến hóa để suy nghĩ ra con đường lên tới đỉnh núi đó. Jack Welch (CEO của GE) đã tóm tắt bản chất nghịch lý, kết hợp mục tiêu và tiến hóa, thành một ý tưởng quản trị mang tên gọi "cơ hội một cách có kế hoạch, tính toán", được trình bày trong cuốn sách Hãy kiểm soát số phận của bạn, nếu không muốn người khác làm điều đó của Tichy và Sherman như sau:

Thay vì điều hành doanh nghiệp theo một kế hoạch chiến lược chi tiết, Welch chọn cách chỉ xác lập một số ít các mục tiêu cơ bản, to lớn nhất mà thôi. Sau đó, theo một cơ chế phi thể thức, nhân viên được tự do nắm bắt bất cứ cơ hội nào để đạt được mục tiêu đề ra. Chủ nghĩa cơ hội có tính toán đã hiển hiện trong đầu ông ta sau khi ông ta đọc tác phẩm của Johannes Von Moltke (một tướng Phổ hồi thế kỷ XIX, chịu ảnh hưởng của lý thuyết gia quân sự Karl Von Clausewitz), trong đó tác giả lý luận rằng các kế hoạch chi tiết

thường thất bại do hoàn cảnh luôn luôn biến đổi không ngừng.284

Mặt khác, quá trình hình thành các biến thể và thực hiện các lựa chọn diễn ra trong các tổ chức của con người khác xa với quá trình mà Darwin nghiên cứu trong thế giới tự nhiên. Quá trình chọn lọc mà Darwin nghiên cứu là quá trình chọn lọc tự nhiên, mang tính vô thức, theo đó những biến thể phù hợp nhất với môi trường sẽ sống sót, những biến thể yếu sẽ bị diệt vong. Nói cách khác, các loài trong thế giới tự nhiên không có ý thức chọn lựa biến thể phù hợp, việc chọn lựa là do môi trường thực hiện. Trong khi đó, các tổ chức của con người có thể tự thực hiện các chọn lựa một cách có ý thức. Hơn nUa, tiến hóa trong thế giới tự nhiên không có mục đích, tư tưởng nào ngoài mục đích sinh tồn thuần túy. Còn ở các công ty hàng đầu, ngược lại, thúc đẩy quá trình tiến hóa hướng tới một mục đích cụ thể nằm trong khuôn khổ của giá trị cốt lõi - một quá trình mà chúng tôi gọi là tiến hóa có mục đích.

Tất nhiên, mọi công ty đều tiến hóa ở mức độ nào đó. Điều này xảy ra dù chúng ta có thúc đẩy hay không đi chăng nUa. Thế giới này đầy rẫy những sự kiện, những cơ hội ảnh hưởng đến quỹ đạo của đời sống, điều này xảy ra với cá nhân, tổ chức và cả hệ thống kinh tế. Nhưng vấn đề mấu chốt ở đây là các công ty hàng đầu có khả năng chế ngự và khai thác tối đa sức mạnh của quá trình tiến hóa. Điều đó đưa chúng tôi đến kết luận chủ yếu của chương này như sau:

Nếu được hiểu rõ và điều chỉnh một cách có ý thức, quá trình tiến hóa có thể trở thành một phương cách hữu hiệu để thúc đẩy sự tiến bộ. Và đó chính là điều các các công ty hàng đầu làm tốt hơn so với các công ty so sánh.

Tất nhiên, “tiến hóa có mục đích” không phải là cách thức duy nhất một công ty hàng đầu dùng để thúc đẩy sự phát triển, cũng như không phải mọi công ty đều áp dụng rộng rãi cách thức này. vài công ty như Boeing, IBM và Disney có khuynh hướng dựa nhiều hơn vào các BHAG (nói chung thì thật khó mà làm ra một chiếc Boeing 747 nếu chỉ dựa vào phương pháp “tiến

hóa" thông thường!). Một số công ty khác như Merck, Nordstrom, và Philip Morris lại dựa vào việc tự hoàn thiện liên tục, như sẽ được trình bày trong chương sau. Tuy nhiên, có thể tổng kết rằng các công ty hàng đầu tận dụng tốt hơn tác dụng của quá trình tiến hóa, ở 15/18 cặp so sánh (xem bảng A.7 trong Phụ lục 3).

3M: "CHIÊC MÁY BIÊN ĐỚI TỪ MINNESOTA" VÀ CÁCH THỨC ĐÁNH BẠI NORTON

Khi phỏng vấn Bill Hewlett của HP, chúng tôi hỏi xem có công ty nào mà ông thật sự ngưỡng mộ và coi đó là một hình mẫu hay không. Hewlett trả lời không chút do dự: "Đó là 3M (tên chính thức lả Minnesota Mining and Manufacturing Company)! Không còn nghi ngờ gì nUa. Bạn sẽ không bao giờ biết được sản phẩm tiếp theo, bước đi kế tiếp của họ. Và thật sự chính họ cũng không biết điều đó! Nhưng dù không thể dự đoán trước một cách chắc chắn

công ty sẽ làm gì, bạn vẫn biết rằng họ sẽ tiếp tục thành công". Chúng tôi đồng ý với Hewlett, và nếu như phải đặt cược vào thành công và khả năng thích ứng với một công ty trong vòng năm mươi đến một trăm năm tới, thì sự lựa chọn của chúng tôi sẽ là 3M.

Điều hài hước là ở chỗ 3M đã khởi nghiệp với những thất bại lớn. BỊ giáng một đòn chí tử khi ý tưởng kinh doanh ban đầu (khai thác mỏ corrundum) thất bại (xem Phụ lục 2), công ty lúc đó đã mất hàng tháng trời tìm kiếm một hướng kinh doanh mới, bất kỳ hướng nào, miễn là để công ty tồn tại. Theo Virgina Tuck trong cuốn sách Nhãn hiệu Tartan - câu chuyện về 3M\

Trong tháng 11 lạnh giá năm 1904, Hội đồng quản trị của công ty gặp mặt mỗi tuần để tìm kiếm giải pháp. Các nhà sáng lập quyết định sẽ không từ bỏ cuộc chơi, và rất may là các nhân viên cũng có cùng quyết tâm và quan điểm đó. Mọi người đều sẵn sàng hy sinh điều gì đó (chẳng hạn làm không công trong một thời gian nhất định) để giU cho công ty có thể tồn tại.

Cuối cùng, Hội đồng quản trị đồng ý với đề nghị của một nhà đầu tư trong số họ rằng 3M nên từ bỏ hướng kinh doanh về khai thác mỏ, chuyển sang sản xuất giấy nhám và máy xay (họ còn có thể làm gì hơn thế đối với một đống đá mạt vô dụng, chất lượng thấp lấy ra từ việc khai thác mỏ vừa qua?), và thế là do tình cảnh tuyệt vọng hơn là do kế hoạch, 3M từ bỏ việc khai thác mỏ, chuyển sang sản xuất các chất dùng để mài và đánh bóng mặt phang.

William McKnight xuât hiện

Từ 1907-1914, công ty vật lộn với hàng loạt vấn đề như chất lượng, lợi nhuận, hàng tồn kho và dòng tiền mặt. Nhưng dưới sự lãnh đạo thầm lặng nhưng cương quyết của William McKnight (nguyên là một nhân viên kế toán lên làm giám đốc bán hàng), công ty bắt đầu cải tiến và thử nghiệm các sản phẩm của mình.

Năm 1914, công ty bổ nhiệm McKnight, lúc đó mới ngoài 20 tuổi, lên làm Tổng giám đốc. Tà một nhà lãnh đạo theo phong cách "tạo đồng hồ" bẩm sinh, McKnight mau chóng lập ra phòng thí nghiệm đầu tiên của công ty với 500 đô la đầu tư ban đầu và một phòng nhỏ trong góc (5x11 feet). Sau nhiều tháng thí nghiệm với các khoáng vật nhân tạo, 3M tung ra sản phẩm mới và thành công: chất đánh bóng "3-M-Ite" - sản phẩm đầu tiên tạo lợi nhuận cho công ty và vẫn tiếp tục có mặt trong danh mục hàng hóa của công ty suốt 75 năm sau đó.

Với vẻ ngoài rụt rè, mềm mỏng nhưng McKnight là một người có lòng ham hiểu biết và quan tâm vô bờ bến. ông thường làm việc liên tục 7 ngày/tuần vì sự nghiệp của 3M, luôn tìm kiếm các cơ hội mới cho công ty. ví dụ, vào tháng 1-1920 ông ta nhận được một bức thư có nội dung như sau:

Xin hãy gửi tất cả các mẫu đá mạt thuộc mọi kích cỡ mà công ty đã sử dụng để sản xuất giấy nhám đến: Francis G. Okie, nhà sản xuất mực in, bột đồng, mực vàng, Philadelphia.285

3M không phải là một công ty bán các nguyên vật liệu thô, do đó đây không hề là một giao dịch công ty phải quan tâm. Tuy nhiên, bị tính tò mò khêu gợi và do luôn tìm kiếm những ý tưởng mới cho việc phát triển công ty, McKnight đặt ra một câu hỏi đơn giản: "Tại sao ông Okie lại cần những mẫu này?"

Và chính vì thế, 3M đã ngẫu nhiên có được một trong nhUng sản phẩm quan trọng nhất của họ, bởi Okie vừa phát minh ra một loại giấy nhám không thấm nước, rất hUu dụng cho các nhà sản xuất xe hơi và các tiệm sơn lại khắp thế giới. (Xin mở ngoặc: Okie đã xin mẫu từ rất nhiều nhà sản xuất giấy nhám, song chỉ có 3M chịu quan tâm hỏi xem lý do tại sao ông ta lại yêu cầu như the!). 3M mau chóng đăng ký quyền sở hUu công nghệ và bắt đầu bán giấy nhám nhãn hiệu Wetodry.

Nhưng đó không phải là tất cả những điều công ty đạt được, sản phẩm Wetodry không phải là phần quan trọng nhất của thương vụ này. McKnight -

một người “tạo đồng hồ” và luôn quan tâm đến việc xây dựng tổ chức - không chỉ ký một hợp đồng với Okie và cám ơn ông ta. Không, còn hơn thế, McKnight thuê Okie về làm cho 3M. Okie đóng cửa hàng ở Philadelphia, chuyển đến St. Paul và trở thành một thành viên nòng cốt trong việc phát triển các phát minh ở công ty cho đến khi ông ta về hưu 19 năm sau đó.

“PHÂN NHÁNH VÀ TỈA CÀNH” Ở 3M

Những ngày đầu vô vàn khó khăn, gần như đã sụp đổ của 3M có một ảnh hưởng rất mạnh lên McKnight. vì thế,

ông ta muốn công ty có sự linh hoạt với những “biến thể” để tự bảo vệ mình:

Lúc đầu tất cả trứng của chúng tôi đều để trong một giỏ... [ý nói việc khai thác mỏ thất bại]... với việc đa dạng hóa sản phẩm, một cuộc cạnh tranh thương mại sẽ không có khả năng làm phá sản tất cả mọi thứ, ít nhất là một phần kinh doanh của chúng tôi vẫn tiếp tục có lời.286

Nhưng, như trường hợp tuyển dụng của Okie đã cho thấy: McKnight hoàn toàn không muốn việc phát triển của công ty chỉ phụ thuộc vào một mình ông ta. Ông muốn tạo ra một tổ chức có khả năng tự thân biến đổi, luôn tiến về phía trước với các sáng kiến và sự phấn đấu của mọi nhân viên. Phương pháp của McKnight có thể được tóm gọn trong những câu sau, những câu mà những người làm việc ở 3M thường xuyên nhắc đi nhắc lại trong suốt lịch sử công ty:

“Hãy luôn lắng nghe ý kiến ban đầu của bất kỳ ai, dù cho ý kiến đó có kỳ dị đến đâu đi nUa.”

“Hãy khuyến khích, động viên, đừng xoi mói, phê phán vụn vặt. Hãy để mọi người theo đuổi các ý tưởng của chính họ”.

“Tuyển dụng các nhân viên tốt và để cho họ yên (để cho họ có tự do trong hoạt động)”.

“Nếu bạn đưa ra những rào cản cho nhân viên, bạn sẽ được một đàn cừu. Hãy để cho nhân viên có sự tự chủ cần thiết”.

“Khuyến khích các thử nghiệm”.

“Hãy thử - và hãy thử nhanh”.

McKnight hiểu rõ rằng việc khuyến khích các ý tưởng và sáng kiến cá nhân sẽ tạo điều kiện cho quá trình phát triển tiến hóa - đó là các biến thể không định hướng. Nhưng ông ta cũng biết rằng không phải mọi biến thể đều thành công:

Lỗi lầm có thể xảy ra [nếu cho phép và khuyến khích nhân viên hoạt động một cách tự chủ]. Song, về dài hạn, những lỗi đó sẽ không nghiêm trọng bằng những lỗi mà bộ phận quản lý sẽ mắc phải nếu họ độc đoán và muốn ra lệnh cụ thể cho nhân viên về cách thức hoàn thành công việc. Phương pháp quản trị như thế sẽ giết chết mọi sáng kiến, mà chúng ta rất cần những người có sáng kiến nếu muốn công ty phát triển.287

Trong thực tế, cố gắng đầu tiên của công ty trong việc thay đổi sản phẩm giấy nhám - quyết định lao vào kinh doanh chất đánh bóng xe hơi năm 1924 đã là một lỗi lầm phải trả giá đắt, khiến cuối cùng công ty phải hủy bỏ dự án này.

Tuy nhiên, biến thể thứ hai lại thành công vang dội. Làm việc trong một môi trường luôn chấp nhận và đòi hỏi những thử nghiệm, một nhân viên trẻ của 3M tên là Dick Drew đến thăm một cửa hàng sơn tự động của khách hàng, tình cờ nghe thấy một tiếng hét giận du trong phòng, vào thời gian này việc tự động sơn hai tông màu đã khá phổ biến, tuy nhiên các loại hồ và băng dính dùng để tách hai màu

không kết hợp được tốt thành ra để lại những vết loang lổ xấu xí và những đường nét gập ghềnh.

“Liệu có ai đó giải quyết vụ này giúp tôi được không?” - một thợ sơn chán nản và giận dư hét lên.

“Có thể chứ - vị khách từ 3M trả lời - tôi đánh cuộc rằng chúng tôi có thể nghiên cứu và sản xuất ra loại băng dính dùng trong khi sơn với chất lượng cao”.

Lúc này 3M chẳng có sản phẩm nào như vậy cả. Nhưng, như một nhân viên 3M “chính hiệu”, anh ta đã phát minh ra một sản phẩm mới: băng dính dùng trong khi sơn của 3M. Trước một cơ hội tiềm ẩn dưới dạng một vấn đề, 3M đã tận dụng và có một bước chuyển hướng trong sản xuất. Năm năm sau, đáp ứng yêu cầu của một khách hàng tìm mua băng keo gói hàng chống thấm nước, Drew tiếp tục áp dụng công nghệ sản xuất băng dính dùng khi sơn và phát minh ra một sản phẩm mới, sau đó nổi tiếng toàn thế giới: băng

cellophane Scotch.

Băng Scotch này hoàn toàn không được lập kế hoạch từ trước. Vào năm 1920, chẳng có ai ở công ty 3M nghĩ rằng công ty sẽ kinh doanh sản phẩm băng dính, và cũng chẳng có ai biết được đây sẽ là dây chuyền sản phẩm quan trọng nhất của công ty vào giUa thập niên 1930. Nó dường như là kết quả tự nhiên của một không khí tổ chức do McKnight tạo dựng, hơn là kết quả của một kế hoạch chiến lược xuất sắc.

Quan trọng hơn, công ty 3M đã thể chế hóa quá trình tiến hóa nói trên. Richard p. Carlton, Giám đốc nghiên cứu và sau này là Chủ tịch công ty đã tóm tắt chiến lược "biến

thể và chọn lọc" của công ty trong quyển sách hướng dẫn kỹ thuật năm 1925 như sau:

[Chúng tôi] phải vừa đưa ra ý tưởng, vừa kiểm tra chúng. Mọi ý tưởng đều có cơ hội chứng minh tính đúng đắn của chúng, do hai lý do: 1) nếu ý tưởng đó đúng, chúng tôi cần nó; 2) nếu ý tưởng đó sai, không tốt; như vậy chúng tôi đã có được một sự bảo hiểm và yên tâm rằng đã chứng minh được sản phẩm đó không thực tế.288

Carlton cũng nêu ra hai tiêu chuẩn chủ yếu để đánh giá và lựa chọn ý tưởng - những tiêu chuẩn này được lập ra trên cơ sở của tư tưởng cốt lõi của công ty. Một là, ý tưởng đó về căn bản là mới, công ty chỉ quan tâm đến những ý tưởng mới mẻ và cấp tiến mà thôi. Hai là, nó phải đáp ứng được một nhu cầu của con người - ở đây là giải quyết một vấn đề. Các cách tân "không biến thành những sản phẩm hay quá trình cụ thể, có ích cho ai đó" sẽ không bao giờ được quan tâm ở 3M".289

Một điều cần chú ý là công ty không xem xét các cách tân theo quy mô thị trường. Với những khẩu hiệu như "sản xuất ít, bán ít" và "đi những bước nhỏ"290, 3M thấu hiểu rằng những điều to lớn phải bắt nguồn từ những cái nhỏ nhặt, và bởi chúng ta không thể biết trước được những cái nhỏ nhặt nào sẽ biến thành việc lớn, chúng ta phải thử hàng loạt những việc nhỏ đó, rồi tiến hành chọn lọc, giU lại những cái thích hợp, loại bỏ những cái không phù hợp. Vận hành theo một nguyên tắc cơ bản rằng "Không có thị

trường nào, không có sản phẩm nào là nhỏ bé và đáng bị coi thường", 3M theo đuổi một chính sách cho phép mọi người được tự do ươm những cành con khi đối mặt với những vấn đề và ý tưởng. Đa số những "cành con" này có thể sẽ tàn lụi. Nhưng bất kỳ lúc nào một cành con chứng tỏ được triển

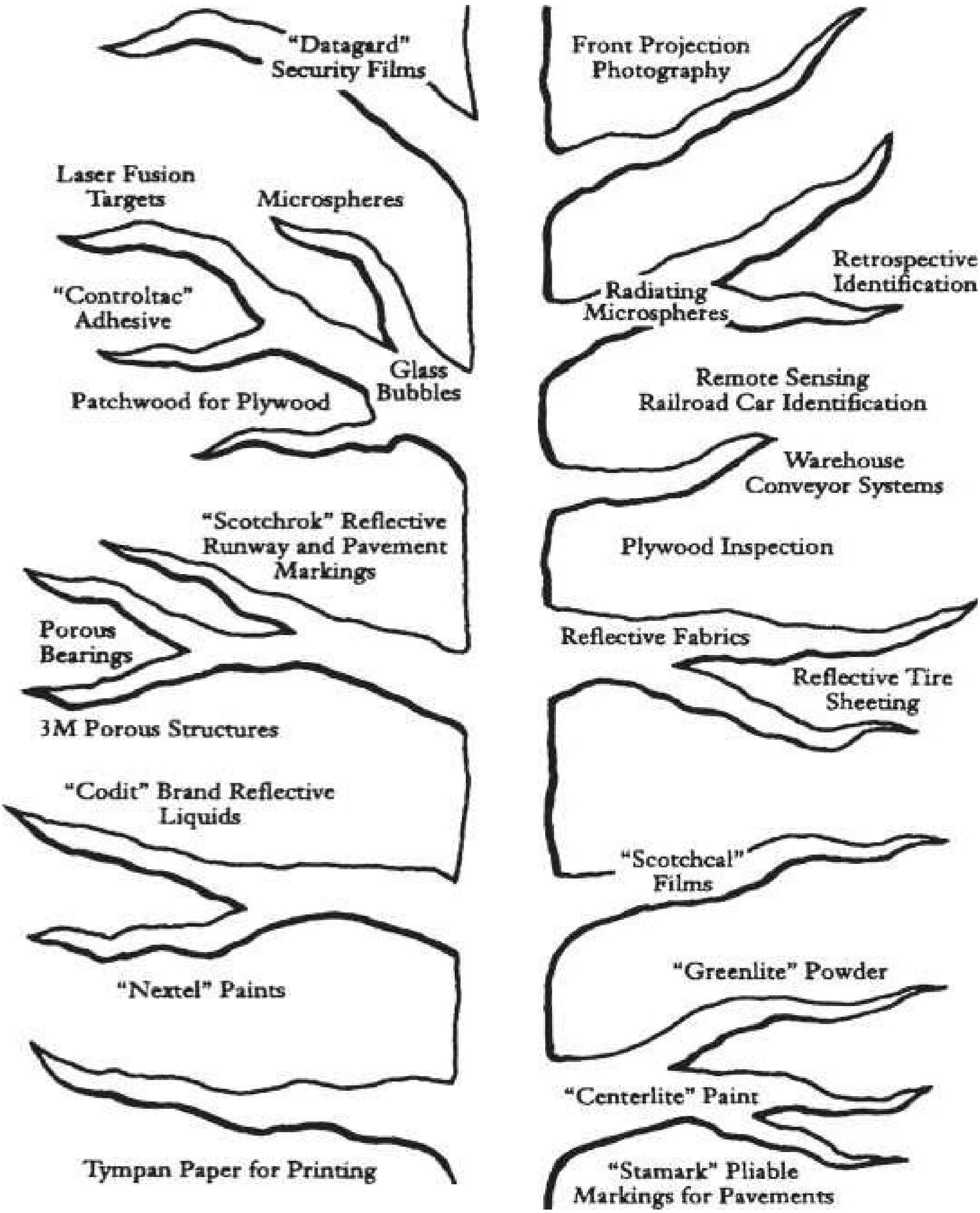
vọng phát triển của nó, 3M sẽ cho phép nó phát triển thành một nhánh, một cành cây thực thụ, thậm chí thành một cây đầy đủ. Phương pháp "phân nhánh" này được 3M theo đuổi và áp dụng một cách có ý thức, tới mức đôi khi công ty mô tả các sản phẩm của họ bằng một hình vẽ theo sơ đồ hình cây (xem sơ đồ 7.A).

Vẻ đẹp của 3M là ở chỗ ngay từ những ngày mới thành lập công ty đã vượt lên mọi cá nhân dù họ xuất sắc bao nhiêu đi nữa, dù đó là McKnight, Okie, Drew, hay Carlton. Họ đã tạo ra một công ty - một cỗ máy có khả năng biến đổi từ nội tại - và luôn tiếp tục phát triển một cách độc lập, dù với bất kỳ người lãnh đạo nào. Dù những nhà lãnh đạo công ty không bao giờ biết trước công ty sẽ đi về đâu trong tương lai, họ vẫn luôn hoàn toàn tin rằng công ty sẽ tiến rất xa. 3M đã trở thành một chiếc đồng hồ hoàn hảo với vô số cơ chế liên kết chặt chẽ để thúc đẩy quá trình phát triển tiến hóa hên tục của nó. ví dụ:

Được thúc đẩy bởi những cơ chế đa dạng nói trên, 3M đã thực sự "phân nhánh" với hơn 60.000 sản phẩm và hơn 40 phòng ban sản phẩm vào năm 1990. Các sản phẩm vô cùng phong phú về chủng loại, từ vật liệu làm mái nhà, bảng báo hiệu phản quang trên xa lộ, đến băng video, hệ thống đèn chiếu, đĩa vi tính, rồi giấy dính Post-it.

Hình 7.A

Cây tiến hóa và phân nhánh tại công ty 3M



Các cơ chế thúc đẩy sự tiến bộ ở công ty 3M

Quy tắc nổi tiếng "15%": khuyến khích các nhân viên kỹ thuật sử dụng tới 15% quỹ thời gian trong dự án tùy theo lựa chọn và sáng kiến của họ. V t —*7

6 'S Đê' thúc đẩy nhửng thử nghiệm không lập kế hoạch trước, khuyến

khích các biến thể có khả năng trở thành nhửng cải tiến thành công.

“Quy tắc 25%”: Các phòng ban được yêu cầu đạt 25% doanh số bán hàng hàng năm từ các sản phẩm và dịch vụ mới giới thiệu trong vòng năm năm trở lại đây. Hai mức này được thay bằng 30% và bốn năm, áp dụng từ năm 1993). V t—*7

6 'S Nhằm thúc đẩy phát triển liên tục các sản phẩm mới (ví dụ, năm 1988, 32% doanh số 106 tỷ đôla của công ty là từ các sản phẩm mới giới thiệu trong vòng năm năm trước đó).

Phần thưởng “bước tiến vàng” dành cho nhửng cá nhân thành công trong những hoạt động kinh doanh mới trong phạm vl công ty. V t—*7

6 'S Nhằm khuyến khích năng lực kinh doanh và khả năng mạo hiểm bên trong công ty.

“Quỹ sáng lập” - một quỹ nội bộ dành nhửng khoản tiền lên tới 50.000 đôla cho các nhà nghiên cứu các mẫu sản phẩm mới, các thử nghiệm thị trường.V t—*7

6 'S Đê’ hỗ trợ năng lực kinh doanh và phát triển ý tưởng mới cho công ty.

Các phần thưởng chia sẻ công nghệ, dành cho các cá nhân phát triển được một công nghệ mới và thành công trong việc chia sẻ, áp dụng ở các phòng ban khác. V t—*7

6 'S Nhằm thúc đẩy sự trao đổi ý tưởng và công nghệ trong phạm vi cơ quan.

Các cơ chế thúc đẩy sự tiến bộ ở công ty 3M

“Hội Carlton” - một hội danh dự về kỹ thuật, thành viên được chọn là để công nhận những đóng góp xuất sắc về kỹ thuật của họ đối với 3M. V —*7

6 'S Đê’ khuyến khích sự phát triển công nghệ mới và những cải tiến.

“Cơ hội kinh doanh của riêng bạn” - các nhân viên công ty thành công trong việc đưa ra một sản phẩm mới có cơ hội điều hành sản phẩm đó như là của riêng mình (ở cấp dự án hay phòng ban, tùy vào doanh số của sản phẩm). V —*7

6 'S Đê’ khuyến khích khả năng kinh doanh của nhân viên.

Hệ thống “thang đôi” cho phép các nhân viên giỏi cả về kỹ thuật lẫn kinh doanh có thể thăng tiến mà vẫn sử dụng được cả hai sở trường của họ. V —*7

6 'S Khuyến khích nhửng cải tiến bằng việc cho phép các nhân viên kỹ thuật và chuyên nghiệp tiếp tục thăng tiến mà không phải chuyên qua các chức danh quản lý.

Các diễn đàn về sản phẩm mới, nơi các phòng ban chia sẻ thông tin về các sản phẩm mới của họ. V —*7 Thúc đẩy ý tưởng mới giữa các phòng ban.

Diễn đàn kỹ thuật, nơi các thành viên 3M đưa ra các tài liệu kỹ thuật, trao đổi các ý tưởng và nhửng phát minh mới. V —*7

6 'S Thúc đẩy sự hỗ trợ qua lại về ý tưởng, công nghệ và cải tiến.

Các cơ chế thúc đi iy sự tiế n bộ ở công ty 3M

“Đội giải quyết vấn đề” - các nhóm nhỏ được điều đến tận nơi ở của khách hàng để giải quyết các vấn đề cụ thể. V —*7

6 'S Thúc đẩy những cải tiến có thể hình thành từ nhửng cơ hội do các vấn đề của khách hàng đem lại (ví dụ như trường hợp công ty bất ngờ phát triển sản phẩm băng dính dùng khi sơn năm 1920).

“Chương trình sản phẩm có ảnh hưởng cao” - mỗi phòng ban chọn ra một đến ba sản phẩm ưu tiên để thâm nhập thị trường trong thời gian định sẵn. V —*7

6 'S Đẩy mạnh tốc độ phát triển sản phẩm và việc giới thiệu sản phẩm trên thị trường, bằng cách này đẩy mạnh vòng “biến thể và chọn lọc”.

Tổ chức công ty thành các nhóm, các đơn vị nhỏ, tự chủ - 42 nhóm sản phẩm vào năm 1990 (trung bình đạt doanh số 200 triệu đôla hàng năm cho một nhóm). Các nhà máy cỡ trung bình với khoảng 115 nhân viên được sắp đặt ở 40 tiểu bang, chủ yếu đặt tại các thị trấn nhỏ.V —*7

6 'S Thúc đẩy khả năng sáng tạo cá nhân bằng cách tạo ra cảm giác “một công ty nhỏ trong một tổng công ty”.

Sớm áp dụng các chính sách chia sẻ lợi nhuận (đầu tiên với các nhân viên chủ chốt năm 1916, sau mở rộng ra cho hầu hết nhân viên năm 1937).V
—*7

6 'S Tạo ra ý thức về sự đầu tư cho cá nhân trong bối cảnh thành công chung về tài chính ở công ty, từ đó thúc đẩy các nỗ lực và sáng kiến cá nhân.

sản phẩm nổi tiếng Post-it một lần nữa chứng minh hùng hồn triết lý của 3M rằng bạn chỉ có thể tình cờ gặp được một sản phẩm thành công nếu bạn luôn chủ động, luôn tìm kiếm cơ hội. Nhà đồng phát minh ra sản phẩm này Art Fry kể lại:

Một ngày vào năm 1974, khi đang hát trong ca đoàn ở nhà thờ, tình cờ tôi khám phá ra một điều gì đó. Trước đó tôi thường đánh dấu những bài hát cần tìm bằng những mẩu giấy nhỏ, song chúng dễ bị rơi ra ngoài và khiến tôi rất bực mình. Tôi nghĩ: “Chà, nếu ta có chút xíu keo dính ở đây thì hay biết mấy!”, và thế là tôi quyết định tìm đến chất keo dính của Spence Silver.291

Áp dụng quy tắc “15%” và theo đuổi những thử nghiệm bất chợt, Spence Silver trước đó đã phát minh ra chất kết dính một cách ngẫu nhiên trong một phòng thí nghiệm - ông ta đơn giản chỉ pha chế và trộn lẫn một số hoạt chất để “xem điều gì sẽ xảy ra”. Ông giải thích:

Chìa khóa của sản phẩm kết dính Post-it là việc thực hiện các thí nghiệm. Nếu tôi suy tính về điều đó, hoặc chỉ đọc sách vở và tài liệu, tôi sẽ không thể làm được một thí nghiệm nào, vì ở đó đầy rẫy những ví dụ nói rằng bạn không thể làm điều đó.292

Khi hồi tưởng về quá trình này, Giám đốc 3M Geoffrey Nicholson chỉ rõ “rất nhiều thứ dẫn đến việc hình thành sản phẩm Post-it là do ngẫu nhiên”. Nhưng thực sự nếu Art

Fry không ở trong một môi trường làm việc với các kỹ sư có thể thoải mái sử dụng 15% thời gian dự án của họ, ông ta sẽ không bao giờ phát minh ra sản phẩm đó được. Hơn thế nữa, nếu Fry và Silver làm việc trong một môi trường không khuyến khích sự kiên trì, quan tâm - tức là nếu công ty 3M cấm họ tiếp tục nghiên cứu ý tưởng điên rồ đó một khi những nghiên cứu sơ khởi về thị trường chỉ ra rằng đó là một sản phẩm thất bại - thì sản phẩm Post-it có thể sẽ chẳng bao giờ xuất hiện, và đó chính là chìa khóa của 3M:

Mặc dù việc phát minh ra sản phẩm Post-it có vẻ ngẫu nhiên, việc 3M tạo ra một môi trường làm việc để hình thành những sản phẩm như vậy lại hoàn

toàn không mang tính ngẫu nhiên gì cả.

Sự tương phản rõ rệt tại công ty Norton

Công ty Norton được thành lập trên những ý tưởng rất tốt đẹp. Khác với 3M, công ty này gặt hái lợi nhuận ngay từ bước khởi đầu, và sau 15 năm thành lập, công ty đã tăng số vốn đầu tư lên đúng 15 lần (xem Phụ lục 2). Trong lúc 3M phải vật lộn để tồn tại trong giai đoạn 1902-1914, Norton trở thành người dẫn đầu ngành với sản phẩm chất đánh bóng có kết dính. Lợi nhuận tài chính của công ty hên tục tăng qua các năm.293 Năm 1914, Norton có quy mô gấp 10 lần và lợi nhuận cao hơn nhiều so với 3M.

Mặc dù có một khởi đầu tốt như vậy, Norton dần dần đã thất bại trong cuộc đua với "cỗ máy" 3M.294 3M đã từ từ qua mặt và vượt xa Norton cả về quy mô và lợi nhuận:

So sánh quy mô thu nhập (đơn vị 1.000USD)	3M	Norton	Tỷ lệ 3M/ Norton
1914	264	2.734	0,10
1929	5.500	20.300	0,27
1943	47.200	131.300	0,36
1956	330.807	165.200	2,00
1966	1.152.630	310.472	3,71
1976	3.514.259	749.655	4,69
1986	8.602.000	1.107.100	7,77
1990	13.021.00	BỊ mua lại	BỊ mua lại

So sánh về khả năng sinh lời	3M	Norton	Tỷ lệ 3M Norton
Lợi nhuận trên tổng tài sản (ROA) 1962-1986	34,36%	17,72%	1,94
Lợi nhuận trên vốn cổ phần (ROE) 1962-1986	23,22%	11,25%	2,06

Lợi nhuận trên doanh số bán hàng (ROS) 1962-1986 20,27% 9,42% 2,15

Hãy cùng phân tích xem tại sao điều đó lại xảy ra? Tại sao Norton đã đánh mất ưu thế dường như không thể vượt qua về tay 3M - một công ty khai thác mỏ thất bại từ Minesota?

Khởi đầu của sự suy giảm của Norton so với 3M là giai đoạn 1914-1945. Trong khi 3M thực hành những biện pháp quản trị khuyến khích các sáng kiến và thử nghiệm cá nhân, Norton không hề có cơ chế và biện pháp nào để thúc

đẩy các thử nghiệm và sáng tạo. Trong khi 3M hành động theo những động cơ thúc đẩy sự tiến bộ và những cải tiến (khẩu hiệu "Hãy thử, và làm điều đó nhanh lên!"), Norton lại là một công ty tập trung và quan liêu cao độ,295 với những đặc tính và xu hướng làm cho mọi việc trở nên đình trệ và lặp đi lặp lại theo thói quen. Trong lúc 3M nhanh chóng chụp lấy những cơ hội về sản phẩm mới như giấy nhám không thấm nước và băng dính Scotch, Norton lại có một chính sách rõ ràng về việc không khuyến khích những sản phẩm mới bên ngoài những sản phẩm truyền thống của công ty. Năm 1928, 85% doanh số bán hàng và 90% lợi nhuận của Norton đến từ sản phẩm bánh xe mài của Charles Norton - một sản phẩm đã được tung ra thị trường từ... một phần tư thế kỷ trước đó. Một nhà nghiên cứu của công ty Norton viết:

Dù chúng tôi có ý tưởng nghiên cứu các sản phẩm mới, song hầu như tất cả đều hướng tới việc... hoàn thiện sản phẩm bánh xe mài sao cho tốt hơn... Bạn có thể làm bất cứ nghiên cứu sản phẩm gì bạn muốn, miễn là sản phẩm đó... tròn và có một cái lỗ ở bên trong" [chúng tôi nhấn mạnh]

Cuối những năm 1940 và vào những năm 1950, 3M tiếp tục tiến lên. Trong khi 3M tiến hành phân quyền và áp dụng những cơ chế để thúc đẩy những tiến bộ mang tính cách mạng hơn nUa, Norton vẫn là một công ty tập trung hóa cao độ, đồng thời mọi nỗ lực đều hướng tới việc cắt giảm chi phí và nâng cao hiệu quả sản xuất. Năm 1948,

3M mở rộng thành bảy phòng sản xuất riêng biệt, do đó chỉ còn chưa tới 30% lợi nhuận có nguồn gốc từ sản phẩm chất đánh bóng. Còn đối với Norton, họ tiếp tục dựa vào các sản phẩm truyền thống này: Gần 100% thu nhập của công ty là từ sản phẩm chất đánh bóng. Trong lúc nhóm sản phẩm Scotch của 3M tạo ra được lợi nhuận cao, dùng để tài trợ cho việc phát triển các công nghệ mới như các tấm phản quang Scotchlite và máy fax-copy

Thermo thì sản phẩm truyền thống của Norton đối mặt với nguy cơ thị trường bão hòa: tăng trưởng chậm, giá hạ, lợi nhuận giảm v.v...

Cuối những năm 1950, Norton có những cố gắng yếu ớt nhằm đa dạng hóa sản phẩm, song đa số đều bị đe dọa bởi thiếu nguồn lực và thiếu cả sự khuyến khích thích đáng từ tổ chức. Một chi tiết thú vị: Norton có lúc đã theo gương 3M hướng về các sản phẩm kết dính, giới thiệu loại sản phẩm băng Cellophane năm 1957 (tức là 27 năm sau khi 3M làm điều đó). Nhưng nhãn hiệu Scotch của 3M đã bắt rễ quá sâu trên thị trường, và theo lời một giám đốc kinh doanh của Norton thì "chưa bao giờ chúng tôi phải cạnh tranh vất vả như thế!"

Năm 1962, 3M đã có mức thu nhập gấp ba và lợi nhuận gần gấp hai lần Norton. 3M có hàng loạt hướng kinh doanh hấp dẫn - từ các sản phẩm kết dính đem lại nguồn thu ổn định, đến sản phẩm chất bảo vệ vải Scotchguard và băng ghi âm từ tính đều có tốc độ phát triển rất cao, và cả những thị trường sản phẩm mới đầy hứa hẹn như Microfilm và fax. Còn Norton thì sao? Hơn 75% doanh thu của họ vẫn là từ các sản phẩm đánh bóng truyền thống. Quan trọng

hơn, cỗ máy 3M đang hoạt động hết công suất trong việc đa dạng hóa các sản phẩm và cơ hội kinh doanh, hướng tới tương lai rất xa. Ngược lại, Norton cho thấy những dấu hiệu của sự đình trệ rõ rệt (doanh số tăng 2%, lợi nhuận không tăng), đồng thời không cho thấy những động lực phát triển hay những cơ chế cụ thể để thúc đẩy sự phát triển đó. Trong nghiên cứu chi tiết về Norton, Charles w. Cheape viết:

Vào những năm 1960, việc quản lý ở Norton chủ yếu là quan tâm làm sao giU được mức lợi nhuận khiêm tốn và khả năng [để bán chính công ty này mà thôi].

Cuối cùng, để đối phó với tình trạng giá cổ phiếu sụt giảm so với 3M và Carborundum, Norton quyết định cố gắng đa dạng hóa và phát triển sản phẩm - như 3M. Tuy nhiên, khác với 3M, họ muốn đạt được những mục tiêu trên thông qua việc lập kế hoạch chiến lược và tiến hành đa dạng hóa bằng cách mua lại các công ty khác, thay vì phát triển từ bên trong. Norton trở thành thân chủ và cũng là một học trò trung thành của Bolton Consulting Group (BCG) với kỹ thuật "Quản trị theo danh mục" (Portfolio management techniques: một phương pháp phân chia các đơn vị kinh doanh trong công ty theo một ma trận gồm cash cows - bò sUa, stars - ngôi sao, question marks - dấu hỏi, và dogs - chó; dựa theo thị phần và khả năng phát triển, từ việc phân

loại này mà công ty thực hiện các quyết định đầu tư, mua lại v.v...). Như thế, thay vì tạo ra và áp dụng những cơ chế để thúc đẩy sự tiến bộ từ bên trong, Norton chỉ đơn giản

là đi mua sự tiên bộ đó. Như tạp chí Forbes đã nhận định: "Norton vận hành kinh doanh theo đúng cái cách mà các nhà đầu tư quản lý danh mục vốn đầu tư của họ".296

Điều thú vị và hài hước là ở chỗ 3M luôn luôn có một "danh mục" các hoạt động kinh doanh khiến cho bất cứ công ty tư vấn về lập kế hoạch chiến lược nào cũng phải ghen tị. Danh mục đó trông có vẻ như được lập theo một kế hoạch hoàn hảo (như các loài sinh vật trông dường như được tạo ra một cách hoàn hảo). Nhưng thực ra, như chúng ta đã biết, thực tế là điều đó được hình thành chủ yếu từ một quá trình đa dạng hóa và tiến hành chọn lọc, một quá trình tiến hóa không theo kế hoạch nào cả. 3M là một ví dụ điển hình cho việc một quan điểm lập kế hoạch chiến lược đầy sáng tạo có thể gây lúng túng như thế nào cho những người chỉ thích đặt câu hỏi "tại sao?" và "bằng cách nào?".

Nếu chúng ta đặt danh mục kinh doanh của 3M lên một ma trận kế hoạch chiến lược, sẽ dễ nhận thấy tại sao công ty thành công như vậy (Hãy nhìn vào các phần "bò sữa" và "ngôi sao"), tuy nhiên ma trận trên sẽ không giải thích được lý do tại sao danh mục của 3M lại có thể hình thành.

Trong những năm 1970 và 1980, 3M tiếp tục phát triển vào những lĩnh vực hoàn toàn mới mẻ do việc luôn khuyến khích những sáng kiến cá nhân. Ngược lại, Norton chủ yếu dựa vào việc nghiên cứu và lập ra các kế hoạch theo lời khuyên của các nhà tư vấn. Trong khi 3M tiếp tục thúc đẩy sự tiến bộ bằng việc cho phép và khuyến khích những

người như Spence Silver khám phá ra những thị trường mới chủ yếu bằng cơ hội và tận dụng cơ hội, thì ở Norton, chủ tịch công ty tuyên bố "lập kế hoạch phải là một cách sống (của công ty)". Trong lúc 3M khuyến khích sự "vui chơi một cách khoa học", ở Norton phương pháp chiến lược lại là "tất cả bắt đầu từ việc lập kế hoạch theo kiểu quân sự". 3M đa dạng hóa chủ yếu bằng việc chọn ra những cơ hội kinh doanh tốt nhất hình thành từ những nỗ lực nghiên cứu được khuyến khích trong công ty. Norton nhấn mạnh và quan tâm đến việc mua lại, "bởi vì công nghệ và nghiên cứu trong nội bộ ít khi đem lại những cơ hội thật sự".297

Cuối cùng, vào năm 1990, 3M đạt doanh số bán hàng 13 tỷ đôla, với hàng

trăm sản phẩm mới. Trong khi đó Norton trở thành mục tiêu bị mua lại và không còn tồn tại như một công ty độc lập nUa.

CÁC BÀI HỌC CHO CEO, NHÀ QUẢN LÝ VÀ NHÀ KINH DOANH

Với ví dụ là công ty 3M - một điển hình cho sự phát triển mang tính chất tiến hóa của công ty, chúng tôi rút ra năm kết luận cơ bản cho việc thúc đẩy quá trình tiến hóa ở một công ty hàng đầu như sau:

1. “Hãy thử - và thử nhanh!”. Phong cách làm việc của 3M là: Khi còn nghi ngờ, hãy thay đổi, hãy thử nhiều cách khác nhau để giải quyết vấn đề, nắm bắt cơ hội, thử những phương pháp mới (dĩ nhiên là phải phù

hợp với tư tưởng cốt lõi) - ngay cả khi không tiên liệu trước kết quả của những biện pháp này. Hãy hành động! Nếu thất bại, sửa chữa và chọn một cách khác. Luôn hành động và di chuyển, không đứng yên một chỗ. Chính những hành động, nhất là để trả lời cho những cơ hội không biết trước hay những vấn đề nào đó của khách hàng - sẽ tạo ra sự đa dạng. Hãy nghĩ xem - nếu McKnight không hỏi tại sao Okie lại yêu cầu công ty cung cấp những mẩu đá mạt, nếu Dick Drew không tự dưng hứa sẽ giải quyết vấn đề về sơn, hoặc nếu Spence Silver không thực hiện những thí nghiệm không theo sách vở v.v... - và hàng ngàn những cái “nếu” như vậy - thì 3M đã không thể thành công như hiện tại.

2. “Chấp nhận sai lầm”. Do không ai có thể nói trước biến thể nào sẽ thành công, bạn buộc phải chấp nhận những sai sót, lỗi lầm nếu có, coi đó là một phần tất yếu của quá trình tiến hóa. Neu 3M trừng phạt, đuổi việc Okie và Drew vì thất bại trong sản phẩm sáp bôi xe hơi, thì công ty đã không thể phát minh ra sản phẩm băng Scotch. Hãy nhớ lại lời Darwin: “Đa dạng hóa, tạo biến thể, cái nào mạnh nhất sẽ sống sót”. Đê’ có được một quá trình tiến hóa thành công, bạn phải thực hiện đủ các thử nghiệm thuộc các loại khác nhau, giU lại những gì thích hợp và loại bỏ những cái thất bại, không phù hợp. Nói cách khác, bạn không thể có một hệ thống linh hoạt, năng động như 3M nếu không

trải qua vô số thất bại và lỗi lầm. Cựu Giám đốc điều hành 3M, Lewis Lehr nói: “Nếu có bí mật, thì đó chính là việc vứt bỏ ngay những thử nghiệm thất bại, khi vừa phát hiện ra chúng... Nhưng chính những thất bại cũng có giá trị của chúng... Bạn có thể học hỏi từ một thành công, song phải mất công sức để làm điều đó. Học hỏi từ một thất bại là một việc dễ hơn nhiều”. Hãy ghi nhớ quan điểm có vẻ nghịch lý của J&J đã được nói tới đầu chương này, đó

là: thất bại và sai lầm là cái giá cần phải trả để có thể có được một công ty không hề thua lỗ trong suốt 107 năm qua. và cũng xin nhắc lại bài học từ chương trước (chương nói về văn hóa công ty): một công ty hàng đầu chấp nhận sai lầm, song không dung thứ cho những "tội lỗi" - tức là những vi phạm, phá vỡ tư tưởng cốt lõi của công ty.

3. "Đi từng bước nhỏ". Tất nhiên, ta sẽ dễ dàng chấp nhận những thử nghiệm thất bại khi đó chỉ là những thử nghiệm - không phải là một thất bại ở tầm vóc công ty. Hãy nhớ rằng từng bước thay đổi nhỏ có thể tạo nền tảng cho những chuyển biến lớn về chiến lược. Câu trả lời của McKnight cho Okie đầu tiên dẫn đến sản phẩm giấy nhám không thấm nước, đem đến một cơ hội thị trường lớn trong ngành xe hơi, rồi tiếp tục dẫn tới sản phẩm băng dính dùng trong khi sơn của Dick Drew, tiếp theo là băng cellophane Scotch, băng ghi âm v.v... Nếu muốn tạo ra một thay đổi lớn về chiến lược ở công ty, hãy khởi đầu bằng một cuộc

cách mạng nhỏ, từ đó sử dụng ảnh hưởng của những thành công ban đầu, dễ nhận ra này để tác động lên chiến lược toàn thể. Thật sự mà nói nếu bạn muốn làm một điều gì đó mang tính "cách mạng", trước hết hãy xin được phép thực hiện một "thử nghiệm" cái đã! Hãy xem lại những bước đi nhỏ, từ từ của American Express khi bước vào dịch vụ tài chính, dịch vụ ngày nay đã trở thành một cột trụ chiến lược của công ty, hoặc cách thức mà William Dalliba thực hiện những thí nghiệm nhỏ để từ từ hướng công ty về các dịch vụ du lịch - một thay đổi mang tính cách mạng! Các bạn hãy nhớ hình ảnh đầy ấn tượng về "nhánh" và "cành cây", hoặc hình ảnh "hạt và quả", mà Masaru Ibuka ở công ty Sony đã sử dụng để chuyển tải quan niệm về những vấn đề nhỏ, đặc trưng như là điểm khởi đầu của những cơ hội vô cùng to lớn.

4. "Tạo sự thoải mái cần thiết cho mọi người". 3M đã tạo cho nhân viên sự tự chủ trong hành động, với một cơ chế phân quyền hơn hẳn Norton - điều này tạo điều kiện cho những thử nghiệm và biến thể mới. Khi bạn cho nhân viên sự tự do hành động nhất định, bạn sẽ không biết trước được họ sẽ làm gì - và đó là một điều tốt. Công ty 3M hoàn toàn không thể biết Silver, Fry và Nicholson sẽ sử dụng 15% thời gian cho phép vào việc gì. Trong 18 cặp so sánh, có tới 12 cặp trong đó các công ty hàng đầu có cơ chế phi tập trung hóa cao hơn, cung cấp sự tự chủ trong hành động cao hơn so với các công ty so sánh (năm cặp so sánh khác

có kết quả ngang bằng), và chúng tôi đi đến một hệ quả: Hãy cho phép các nhân viên của bạn được phép kiên trì theo đuổi các thử nghiệm. Dù những người nghiên cứu sản phẩm Post-it đã gặp khó khăn trong việc thuyết phục

những đồng sự của họ về sản phẩm này, song không hề có ai khuyên họ nên dừng các thử nghiệm này.

5. “Tạo cơ chế”, vẻ đẹp của câu chuyện ở 3M nằm ở chỗ: McKnight, Carlton và nhiều người khác đã chuyển bốn yếu tố trên thành những cơ chế hUu hình để thúc đẩy quá trình tiến hóa tại công ty - điều mà Norton không hề làm được. Họ đã rất kiên quyết và đưa ra những biện pháp hết sức cứng rắn. Một giám đốc của một ngành hàng phải đảm bảo đạt tỷ lệ 30% doanh thu từ sản phẩm mới. Nếu bạn muốn trở thành một tấm gương về kỹ thuật, bạn phải chia sẻ công nghệ cho toàn công ty. Nếu muốn nhận được các danh hiệu và phần thưởng, bạn phải có các sản phẩm mới, thỏa mãn nhu cầu khách hàng, tạo ra lợi nhuận từ bán hàng. Chỉ có những ý định tốt đẹp vẫn chưa đủ. Công ty không hề quẳng một nhóm người tài giỏi vào một cái nồi và chờ đợi điều gì đó xảy ra. Không, ngược lại, 3M châm lửa dưới đáy nồi và khuấy “chúng” lên một cách mạnh mẽ!

Chúng tôi thấy rằng nhiều nhà quản lý thường coi nhẹ kết luận thứ năm này và dường như không thành công trong việc chuyển các ý định của họ thành các cơ chế cụ thể. Họ suy nghĩ một cách sai lầm rằng một

khi họ đã đưa ra những luận điểm lãnh đạo đúng đắn thì mọi người sẽ bắt đầu lao vào các ý tưởng và thử nghiệm. Không phải như vậy! Điều này đòi hỏi các nhà quản lý phải xây dựng một cơ chế hên tục thúc đẩy, động viên những hành vi mang tính “tiến hóa” và “phát triển”.

Những điều không được làm

Chúng tôi cùng ghi nhận một số trường hợp ở các công ty so sánh, nơi đó quá trình phát triển tiến hóa vào một số thời điểm nhất định bị cản trở - đây là điều không nên xảy ra.

Chase Manhattan-. Được điều hành bởi nhà lãnh đạo mang phong cách độc tài David Rockefeller trong những năm 1960 và 1970, Chase Manhattan (được biết đến như là “Ngân hàng của David”) trở thành một môi trường làm việc trong đó lo lắng và sợ hãi bao trùm, nơi mà các nhà quản lý dành đa số thời gian cho các cuộc họp, chứ không phải để cho việc ra quyết định và hành động. Các nhà quản lý ở đây sống với ý nghĩ hàng ngày như sau: “Chà! Lại một ngày nUa trôi qua mà mình vẫn bình yên!” Ngay cả cuối những năm 1980, những nhà quản lý cấp cao ở ngân hàng vẫn không dám nghĩ đến những ý tưởng mới bởi “David có thể sẽ không thích điều đó”.298 Cùng thời gian đó, Citibank là “một tổ chức có cấu trúc lỏng lẻo, đầy tính sáng tạo, nơi

đến của những tài năng được tưởng thưởng xứng đáng vì những ý tưởng mới”.299

Burroughs-. Trong thời gian đầu của ngành công nghiệp máy tính, chủ tịch R. w. MacDonald bóp nghẹt những sáng kiến cá nhân ở công ty. Ông ta sa thải tất cả những nhân viên tài năng có ham muốn thử nghiệm những ý tưởng mới mẻ. Ông ta công khai phê phán những nhà quản lý gặp phải những sai lầm và thất bại. Là một người luôn muốn chứng tỏ mình là ông chủ, MacDonald tập trung mọi quyền hành và quyết định vào tay mình, biến các giám đốc sản xuất chỉ đơn thuần là nhUng cánh tay nối dài của Văn phòng chủ tịch công ty. Thay vì coi các vấn đề của khách hàng là cơ hội để phát triển (như 3M đã làm), MacDonald tự hào với quan điểm “khiến cho khách hàng buồn bã song không nổi loạn”. Dù đầu thập niên 1960 Burroughs có lợi thế kỹ thuật so với IBM, MacDonald vẫn ngăn cản các nhà quản lý của ông ta nắm lấy một trong những cơ hội kinh doanh lớn nhất của thế kỷ này.300

Texas Instruments-. Trong những năm 1950 và 1960, đây là một công ty rất năng động, dưới sự lãnh đạo của Patrick Haggerty, người tạo ra một môi trường làm việc trong đó các ý tưởng, sáng kiến được đưa ra từ những cấp bậc thấp nhất trong công ty.301 Tuy nhiên, những người kế nhiệm Haggerty là Mark Shepard và Fred Bucy đã đảo ngược hoàn toàn phương pháp này, đưa vào một phong cách quản trị mệnh lệnh, độc đoán, xóa bỏ hẳn nền văn hóa của TI trước đó. Khi nghe thấy điều gì không vừa ý, họ liền cắt ngang và nói: “Đó là những điều nhảm nhí. Chúng tôi không muốn nghe những điều đó nUa”. Họ la ó, đập bàn, quăng đồ đạc trong phòng! Một cựu giám đốc TI nhận xét: “Họ [Shepard

và Bucy] không có niềm tin ở con người... Các nhà quản lý cấp dưới mất hết thẩm quyền, tất cả quyền hành đều tập trung tại hội sở công ty. Các sản phẩm đưa ra được quyết định chỉ ở Hội sở mà thôi. Cuối cùng, họ đưa cho bạn một sản phẩm và bảo bạn đưa sản phẩm đó vào thị trường nào đó”. Cuối nhUng năm 1970 và vào thập niên 1980, TI đánh mất vị trí như là một trong những công ty được kính trọng nhất ở Mỹ và liên tục thua lỗ, trong khi HP càng ngày càng được coi trọng và có lợi nhuận cao hơn.

GIỮ CHẶT LẤY ĐỒ ĐAN?

GIỮ CHẶT LẤY TƯ TƯỞNG CốT LÕI!

Trong cuốn sách Đi tìm sự tuyệt hảo (1982), Peters và Waterman khuyên các nhà kinh doanh “giU chặt lấy đồ đan”, theo ý họ, nghĩa là “các công ty nên

gắn bó chặt với ngành kinh doanh mà mình biết rõ, dường như điều đó sẽ đảm bảo cho kinh doanh thành công". Quan điểm này, trên bề mặt, không phù hợp với quan điểm về tiến hóa của chúng tôi đã trình bày trong chương này. Nếu công ty 3M coi việc khai thác mỏ hay sản xuất giấy nhám là "đồ đan" của họ, sẽ không có một 3M thành công như hiện nay, cũng như không có những sản phẩm như giấy dính Post- it mà các tác giả đang sử dụng khi viết ra cuốn sách này. Theo quan điểm của chúng tôi, thật may là 3M đã không giU chặt lấy "đồ đan" của họ! Norton mới là công ty làm điều đó, và kết quả ra sao thì mọi người đều đã biết. Cũng như thế, Zenith bảo thủ với các sản phẩm tivi và radio hơn

so với Motorola, và Zenith đã đi xuống. J&J chẳng có kinh nghiệm gì về các sản phẩm hàng tiêu dùng khi họ bắt đầu bán sản phẩm bột xoa cho trẻ em. Marriott cũng không có kinh nghiệm gì khi bước vào ngành kinh doanh khách sạn. HP không có kinh nghiệm gì về máy vi tính trong thập nên 1960 khi tung ra sản phẩm đầu tiên. Disney cũng vậy đối với sản phẩm công viên giải trí. IBM thậm chí không có căn bản gì về kinh doanh hàng điện tử khi chuyển sang kinh doanh máy vi tính. Boeing cũng không có kinh nghiệm gì về sản xuất máy bay dân dụng khi sản xuất loại 707. và nếu American Express trung thành với dịch vụ ban đầu của công ty (chuyển phát nhanh), có lẽ ngày nay công ty này đã không còn tồn tại!.

Chúng tôi không có ý nói rằng quá trình phát triển tiến hóa đồng nghĩa với việc đa dạng hóa bừa bãi, hay nói rằng việc lập chiến lược kinh doanh là không tốt, không cần thiết - chẳng hạn Wal-Mart đã luôn luôn tập trung vào chỉ một ngành kinh doanh bán lẻ mà vẫn thành công (đồng thời luôn thúc đẩy quá trình tiến hóa trong phạm vi đó). Chúng tôi cũng không nói rằng quan niệm "giU lấy đồ đan" là vô nghĩa. Câu hỏi thực ra phải là: Cái gì là "đồ đan" ở một công ty hàng đầu? Câu trả lời của chúng tôi: đó chính là tư tưởng cốt lõi.

Giữ gìn cái cốt lõi/Thúc đẩy sự tiến bộ

Chúng tôi cần phải thêm vào đây một kết luận thứ 6: đừng bao giờ quên việc gìn giU cái cốt lõi trong khi thúc

đẩy sự tiến bộ mang tính chất tiến hóa. Hãy nhớ rằng sự tiến hóa bao gồm hai yếu tố: đa dạng (biến thể) và chọn lọc. ở một công ty hàng đầu, ví dụ công ty 3M, việc chọn lọc gồm hai câu hỏi lớn. Câu hỏi một rất thực tế: Giải pháp (biến thể) này có hiệu quả không? Nhưng câu hỏi hai không kém phần quan trọng: Liệu nó có phù hợp với tư tưởng cốt lõi của công ty hay không?

Từ thời của William McKnight, công ty 3M đã luôn tìm kiếm nhUng giải pháp tiến bộ cho nhUng vấn đề mang tính nhân bản thật sự - đó mới chính là 3M. Các sản phẩm đa dạng của 3M phải mới mẻ, hUu dụng và có độ tin cậy cao (đó là nhUng thành tố cơ bản của tư tưởng cốt lõi của công ty) nếu muốn được lựa chọn. Tất nhiên không ai ở 3M ngăn Spence Silver sử dụng 15% thời gian dành cho việc thí nghiệm của ông ta cho một sản phẩm keo dán kỳ quặc mà lại... không dính. Nhưng quan trọng không kém, 3M không chấp nhận sản phẩm chất kết dính lạ lùng đó cho đến khi Silver liên kết nó với vấn đề của ca đoàn nhà thờ của Art Fry, đồng thời chứng minh cho các thành viên của công ty thấy sản phẩm Post-it kỳ quặc này là hUu ích, và cũng chứng minh được sản phẩm này có thể được sản xuất với chất lượng và độ tin cậy theo tiêu chuẩn của 3M! Bạn sẽ không là thành viên của hội Carlton nếu không có một đóng góp về kỹ thuật. Bạn sẽ mất chức quản lý ngành hàng nếu sản phẩm của bạn được khách hàng xem là thiếu độ tin cậy. 3M luôn thúc đẩy sự tiến bộ, đồng thời vẫn giU được những giá trị và tư tưởng cốt lõi của công ty.

Một cách tương tự, nếu một thử nghiệm của Wal-Mart không mang lại giá trị cho khách hàng, nó sẽ không được công ty lựa chọn và chấp nhận. Nếu một nhãn hiệu nào đó của J&J đi ngược lại với những tín điều của công ty, nó sẽ bị loại ra ngay lập tức. và nếu như một giám đốc bán hàng của HP thử tung ra một hướng kinh doanh mới mà không có đóng góp gì về mặt kỹ thuật, người đó sẽ hầu như không được ủng hộ và hỗ trợ. Nếu có một cơ hội kinh doanh khiến công ty Marriott đi chệch mục tiêu căn bản là “làm cho mọi du khách xa nhà cảm thấy họ được chào đón giUa những người bạn thật sự”, công ty sẽ không chấp nhận và đành tìm kiếm những hướng kinh doanh khác, ở công ty Sony, nếu một “hạt giống” chỉ hứa hẹn những “quả” có chất lượng thấp hoặc tầm thường về mặt kỹ thuật, công ty sẽ loại bỏ nó và trồng những hạt giống khác.

Như vậy, tư tưởng cốt lõi có vai trò như một lực lượng dẫn dắt, một chất kết dính, gắn kết một công ty hàng đầu một cách vững chắc trong quá trình biến đổi và tiến hóa. Dù công ty luôn biến đổi, đa dạng hóa, chúng tôi luôn thấy có một sự gắn kết đáng kể ở 3M. Các thành viên luôn cống hiến hết mình cho công ty, giống như những điều chúng tôi quan sát được ở P&G, Disney và Nordstrom. Điều tương tự cũng xảy ra ở HP, Motorola và Wal-Mart - ba công ty có thể so sánh được với 3M về tính năng động, luôn biến động và tiến hóa nhưng vẫn trung thành tuyệt đối với các tư tưởng cốt lõi của chúng.

Cũng giống như các gen di truyền trong thế giới tự nhiên, tư tưởng cốt lõi ở các công ty hàng đầu là bất biến. Hơn

nữa, sự có mặt của những tư tưởng dẫn đường này tạo cho các công ty hàng đầu những phẩm chất mà các loài trong thế giới tự nhiên không có: đó là mục đích và tính thần. Hãy nghe William McKnight hồi tưởng về thời gian ông ta gắn bó 65 năm với 3M và những lý tưởng của công ty:

Cần nhấn mạnh đến việc chúng tôi đã hoàn toàn dựa vào nhau, cùng nhau chia sẻ các giá trị chung như thế nào. Thách thức của công ty nằm ở việc cùng lúc nhấn mạnh tầm quan trọng của bài học về nhân bản và luôn duy trì sự tôn trọng thích đáng đối với cá nhân. Để tiếp tục phát triển và cung cấp dịch vụ cho nước Mỹ và thế giới, chúng tôi cần đánh giá cao và trân trọng những ai làm việc xuất sắc, khuyến khích tính sáng tạo, làm giàu cho cuộc sống bằng những ý tưởng và sản phẩm mới mẻ. Công việc nặng nề nhất, tốt đẹp nhất chỉ có thể được thực hiện với tinh thần sẵn sàng chấp nhận phiêu lưu và thách thức.

CHƯƠNG TÁM: PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ QUẢN LÝ TỪ NỘI BỘ

Kể từ bây giờ trở đi, việc chọn ra người kế thừa sẽ là quyết định quan trọng nhất của tôi. Điều đó sẽ khiến tôi phải suy nghĩ đáng kể mỗi ngày.

JACK WELCH, CEO, General Electric, nói về kế hoạch kế thừa năm 1991 - chín năm trước khi ông ta về hưu302

Chúng tôi coi trách nhiệm sau đây là rất quan trọng: đó là việc đảm bảo sự liên tục của đội ngũ lãnh đạo cao cấp của công ty. Chúng tôi luôn cố gắng để luôn có một đội ngũ các ứng cử viên có khả năng, cung cấp cho họ những chương trình đào tạo tốt nhất, và luôn luôn công khai về những kế hoạch liên quan đến vấn đề kế thừa... Chúng tôi tin rằng tính liên tục nói trên là cực kỳ có giá trị đối với công ty.

ROBERT w. CALVIN,

Nguyên thành viên Ban Giám đốc điều hành,

Motorola Corporation, 1991303

Giám đốc điều hành của General Electric Company. Một thập kỷ sau, ông ta đã trở thành một huyền thoại trong chính thời đại của mình, theo tạp chí Fortune thì ông "được thừa nhận rộng rãi như là một bậc thầy về quản lý những thay đổi của doanh nghiệp trong thời đại của chúng ta".304 Khi đọc hằng hà sa số những bài báo ca ngợi cuộc cách mạng của Welch, chúng ta dễ cảm thấy ông ta như một "đấng cứu thế" từ đâu hiện ra để cứu vớt cho một công ty dường như không có thay đổi gì đáng kể kể từ lúc phát minh ra điện! Nếu không biết rõ về quá trình làm việc của Welch, cũng như lịch sử của GE, người ta dễ tưởng rằng ông ta như là một dòng máu mới, được công ty đem vào từ bên ngoài để đem lại những thay đổi tích cực nhất. Chẳng có gì sai sự thật hơn những điều suy đoán đó!

Trước hết, Welch chính là một "sản phẩm" thuần túy của GE, người đã gia nhập công ty từ khi mới tốt nghiệp đại học, khi... chưa tròn 25 tuổi. Đó là công việc toàn thời gian đầu tiên của ông ta, và ông đã làm việc ở đây hên tục 20 năm trước khi trở thành CEO.305 Giống như tất cả những người tiền nhiệm, Welch xuất thân chính từ nội bộ công ty.

Sau nữa, Welch cũng không hề được thừa kế một công ty được quản lý kém! Ngược lại là khác. Người tiền nhiệm gần nhất của ông ta, Reginald Jones, được coi là “nhà lãnh đạo

kinh doanh được ngưỡng mộ nhất ở Mỹ”.306 Một cuộc thăm dò các đồng nhiệm với ông ta do US News and World Report thực hiện cho thấy Jones là “người có ảnh hưởng nhất trong giới kinh doanh ngày nay” - không chỉ một lần, mà hai lần vào năm 1979 và 1980. Các cuộc thăm dò ý kiến tương tự của Wall Street Journal và Fortune cũng xếp Jones ở vị trí hàng đầu, còn cuộc thăm dò do viện Gallup tổ chức đã bầu Jones là “CEO của năm” vào năm 1980.307 về những chỉ số tài chính như tăng trưởng lợi nhuận, lợi tức trên vốn cổ phần, lợi tức trên bán hàng, lợi tức trên tổng tài sản, thì tám năm dưới sự lãnh đạo của Jones và tám năm đầu tiên dưới “triều đại” của Welch có những kết quả tương tự.308

Hơn nUa, Welch cũng không hề là nhà lãnh đạo với những thay đổi cấp tiến đầu tiên trong danh sách các giám đốc điều hành của GE. Dưới thời của Gerard Swope (1922-1939), GE đã có một bước chuyển quan trọng sang các sản phẩm gia dụng. Swope cũng giới thiệu một ý tưởng rất mới về quản lý, với những trách nhiệm cân bằng của nhà quản lý với nhân viên, cổ đông và khách hàng. Dưới sự lãnh đạo của Ralph Cordiner (1950-1963) và khẩu hiệu “Tiến lên” của ông ta, GE đã mở rộng thị trường kinh doanh của mình một cách mạnh mẽ, số phân khúc thị trường của công ty tăng lên 20 lần. Cordiner tái cấu trúc và phân quyền trong quản lý công ty, áp dụng phong cách quản trị theo mục tiêu (là một trong những công ty Hoa Kỳ đầu tiên áp dụng phong cách này), lập ra trung tâm đào tạo về quản lý và truyền bá tư tưởng Crotonville, và viết cuốn sách nổi tiếng Biên giới mới cho các nhà quản lý chuyên nghiệp. Nhiệm

kỳ của Fred Borch (1964-1972) nổi bật với yếu tố sáng tạo và sự chấp nhận các khoản đầu tư liều lĩnh, rủi ro cao như sản xuất động cơ máy bay và máy vi tính. Reginald Jones (1973-1980) là nhà lãnh đạo tài ba trong việc thay đổi mối quan hệ giUa doanh nghiệp và Chính phủ.

Thực sự mà nói, Welch xuất thân từ một truyền thống lâu đời của GE về những nhà quản trị cao cấp tài ba. xét trên ROE (lợi tức trước thuế trên vốn cổ phần - một tiêu chí tài chính căn bản), thì những nhà tiền nhiệm của Welch kể từ 1915 và thập kỷ đầu tiên của Welch có mức độ khá ngang nhau (28,29% so với 26,29%). Nếu thử xếp hàng theo mức tỉ lệ lợi tức này đối với các Giám đốc điều hành của GE, thì Welch chỉ đứng thứ 5/7. (Lưu ý: mọi CEO của GE, kể cả Welch, đều có thành tích tốt hơn những người đồng

nhiệm của họ ở công ty Westinghouse trong nhiệm kỳ của mình). Tuy nhiên, chỉ số ROE sẽ không xét đến những biến động của ngành, các ảnh hưởng của cạnh tranh, suy thoái v.v... Vì vậy tôi cũng sắp xếp các CEO của GE theo tiêu chí lợi tức cổ phiếu tích lũy hàng năm, so với thị trường và so với Westinghouse. Theo những cách này thì Welch xếp thứ hai và thứ năm so với những người tiền nhiệm. Rõ ràng kết quả này là tốt, song không hề là số một trong lịch sử GE (xem bảng A.9, Phụ lục 3).

Chúng tôi không hề có ý đánh giá thấp những thành tựu đạt được của Welch, ông rõ ràng là một trong những CEO giỏi nhất trong lịch sử kinh doanh Hoa Kỳ. Nhưng điều quan trọng ở đây là: những người tiền nhiệm của ông ở GE cũng làm được như thế. Welch thay đổi GE, qua mặt các đối

thủ tại Westinghouse, trở thành một CEO được ngưỡng mộ rộng rãi, tạo nên những nền tảng vững chắc cho sự thành công trong tương lại của GE. Những người tiền nhiệm của ông ta cũng đều làm được những điều đó. Chúng tôi rất ngưỡng mộ thành tích cá nhân của Welch, tuy nhiên sự ngưỡng mộ to lớn hơn được dành cho công ty GE với truyền thống đào tạo ra các nhà quản trị cấp cao thành công hên tục suốt hơn một trăm năm.

Thật là ấn tượng khi có một CEO cỡ Jack Welch. Điều ấn tượng hơn chính là có hàng loạt cấc CEO có tầm cỡ như Welch được đào tạo từ nội bộ công ty suốt một thế kỷ. Đó chính là một trong những lý do quan trọng nhất để GE trở thành một tập đoàn hàng đầu.

Quá trình chọn lựa ra giám đốc điều hành Welch là một quá trinh mang tính truyền thống của GE. Welch vừa là sự phản ánh di sản truyền thống của GE, vừa là nhân tố thay đổi cho tương lai công ty. Nhà tư vấn lâu đời Noel Tichy và biên tập viên tạp chí Fortune, Stratford Sherman đã viết trong cuốn Nắm giữ số phận của bạn nếu không muốn người khác làm điều đó như sau:

Quá trình kế thừa về quản lý với kết quả đặt công ty GE vào tay J. Welch là ví dụ tiêu biểu cho những khía cạnh tốt nhất, sinh động nhất của văn hóa công ty GE. Giám đốc điều hành Reginald Jones đã mất rất nhiều năm để lựa chọn ra Welch từ một nhóm các ứng cử viên hàng đầu, người nào cũng có khả năng lãnh đạo một tập đoàn kinh doanh lớn... Jones đã

thực hiện một quy trình chọn lựa kiên nhân, bên bỉ, chính xác, trong đó xem xét đánh giá kỹ lưỡng từng ứng cử viên một và chỉ đơn thuần dựa vào lý trí để chọn ra người xứng đáng nhất. Kết quả đạt được là một trong những ví dụ tốt nhất về việc lập kế hoạch kế thừa trong toàn bộ lịch sử công ty.309

Bước đầu tiên Jones thực hiện là đưa ra một tài liệu mang tựa đề Chi tiết về việc kế thừa nhiệm vụ CEO vào năm 1974, nghĩa là bảy năm trước khi Welch trở thành CEO. Sau khi làm việc với giám đốc phụ trách nhân sự, ông ta dành hai năm để lập ra một danh sách chín mươi sáu người có khả năng (tất cả đều từ nội bộ công ty), sau đó rút dần xuống còn mười hai, rồi còn sáu ứng cử viên sáng giá nhất, trong đó có Welch. Để quan sát và kiểm tra các ứng cử viên, Jones bổ nhiệm cả sáu người làm giám đốc bộ phận, báo cáo trực tiếp lên văn phòng giám đốc điều hành. Trong vòng ba năm sau đó, ông ta dần dần thu hẹp danh sách, yêu cầu các ứng cử viên phải trải qua nhUng thử thách cam go, các cuộc phỏng vấn, các bài thi và đánh giá. Một phần quan trọng và thú vị của quá trình này là các cuộc "phỏng vấn trên máy bay", trong đó Jones đặt ra câu hỏi cho từng ứng cử viên: "Tôi và anh đang cùng bay trên chiếc máy bay của công ty. Máy bay rơi và cả hai chúng ta đều chết. Khi đó ai sẽ là người lãnh đạo GE?" (Jones học được "kỹ thuật" này từ người tiền nhiệm của ông ta, Fred Borch). Sau một cuộc đua dài và căng thẳng, Welch là người chiến thắng và trở thành CEO của GE, những người còn lại trở thành chủ tịch hoặc CEO của những công ty như GTE,

Rubbermaid, Apollo Computer và RCA. Một chi tiết thú vị: Các giám đốc điều hành xuất thân từ GE chiếm số lượng nhiều nhất trong số các giám đốc điều hành của toàn bộ các công ty Hoa Kỳ.

Ngược lại, Westinghouse thường xuyên bị chao đảo do sự hỗn loạn và thiếu liên tục trong đội ngũ quản trị cấp cao. Công ty này có số CEO trong lịch sử nhiều gần gấp đôi GE, một số người trong số đó có nhiệm kỳ chưa tới hai năm. Tính trung bình, một CEO tại đây tại vị được tám năm (trong lúc ở GE, con số này là 14 năm). Hơn nừa, Westinghouse định kỳ tìm kiếm các CEO từ bên ngoài hơn là trông cậy vào các tài năng từ bên trong công ty, trong khi GE luôn luôn theo đuổi chính sách thăng tiến từ bên trong. Năm 1908, George Westinghouse bị hất văng ra khỏi công ty và được thay thế bởi hai người từ bên ngoài (họ đều là những nhà ngân hàng) trong một cuộc tái tổ chức công ty. Năm 1946, một lần nữa công ty lại thuê một người hoạt động trong lĩnh vực ngân hàng về làm CEO. Gần đây nhất, năm 1993, Westinghouse tiếp tục tìm kiếm một CEO từ bên ngoài. Lần này họ đưa về một cựu Giám đốc của công ty Pepsi, nhằm cứu vãn công ty thoát khỏi những thua lỗ hàng tỉ đôla trong những năm 1991 và 1992.

Chúng tôi hầu như không tìm ra những tài liệu viết về quá trình kế thừa ở Westinghousse, kể cả trong những ấn phẩm xuất bản nội bộ hay ngoài công ty. Điều đó cũng là một điểm khá thú vị: GE đã thực sự quan tâm đến tính liên tục và kế thừa của đội ngũ lãnh đạo đến mức cả bên ngoài công ty đều

đề cập và bình luận những chính sách đó.

Trong khi đó, Westinghouse ít có sự quan tâm đúng mức đến cả việc phát triển quản lý và lập kế hoạch cho đội ngũ kế thừa.

THĂNG TIẾN TỪ NỘI BỘ ĐỂ GÌN GIỮ GIÁ TRỊ CốT LÕI

Trong toàn bộ cuốn sách này, đường như chúng tôi đã không đánh giá cao vai trò của người lãnh đạo trong công ty hàng đầu. Tuy nhiên sẽ là sai lầm nếu nói rằng các nhà quản lý cấp cao hoàn toàn không quan trọng gì cả. Thật ngây thơ nếu nghĩ rằng bất kỳ ai cũng có thể trở thành CEO và công ty vẫn vận hành tốt đẹp. Các nhà quản lý cấp cao sẽ có ảnh hưởng, không những thế, một ảnh hưởng đáng kể lên một tổ chức, vấn đề ở chỗ: Ảnh hưởng đó có đúng đắn hay không? Nói cách khác, với ảnh hưởng đó các nhà lãnh đạo có gìn giU, trung thành với những tư tưởng cốt lõi của tổ chức hay không?

So với các công ty so sánh, các công ty hàng đầu thực hiện các việc phát triển, đề bạt, chọn lựa ra các tài năng quản trị từ bên trong công ty với một mức độ cao hơn. Đối với họ đây cũng là một bước cốt yếu để bảo vệ cái cốt lõi của công ty. Trong khoảng thời gian từ 1806-1992, chúng tôi thấy chỉ có hai công ty hàng đầu (chiếm tỉ lệ 11,1%) đã từng tuyển dụng CEO từ bên ngoài, so với 13 công ty so sánh (72,2%) đã từng làm điều này. Trong số 113 CEO của các công ty hàng đầu, chỉ có 3,5% đến từ bên ngoài công ty; trong khi những con số tương tự ở các công ty so sánh

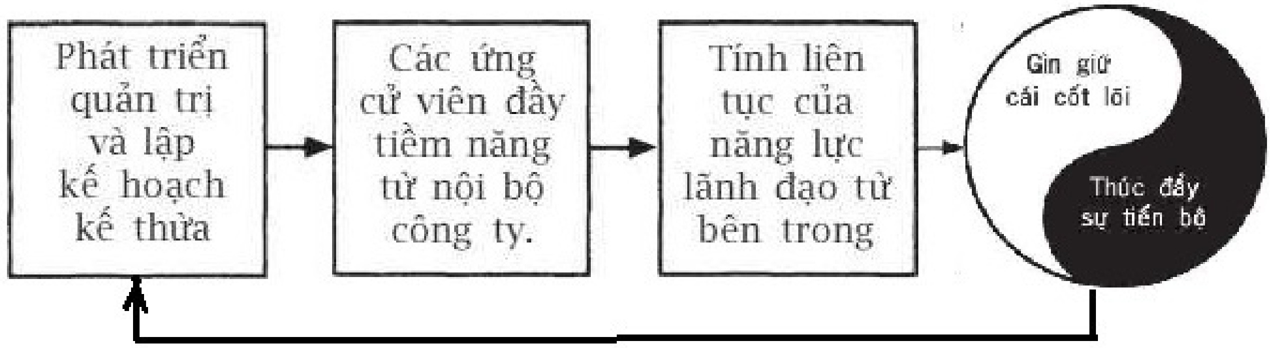
là 22,1% trong tổng số 140 CEO. Nói cách khác, các công ty hàng đầu có tỷ lệ, mức độ đề bạt CEO từ nội bộ công ty gấp sáu lần so với các công ty so sánh (xem bảng 8.1 trang bên và bảng A.8, Phụ lục 3).

Trong chiều dài lịch sử tổng cộng 1700 năm của các công ty hàng đầu, chỉ có bốn trường hợp người từ bên ngoài bước vào vị trí giám đốc điều hành của công ty.

Một cách ngắn gọn, điều tạo ra sự khác biệt giữa các công ty hàng đầu và các công ty so sánh không phải là chất lượng lãnh đạo, mà là sự liên tục của chất lượng lãnh đạo. Cả hai nhóm công ty đều đã từng có những nhà quản lý xuất sắc, tài ba vào những thời điểm nhất định trong lịch sử. Song các công ty hàng đầu rố ràng đã có sự phát triển quản trị và việc lập kế hoạch kế thừa tốt hơn - đây là những vấn đề then chốt trong một bộ máy vận hành hoàn hảo. Trong 15/18 cặp so sánh, các công ty hàng đầu thể hiện sự hên tục về chất lượng của đội ngũ lãnh đạo cao hơn so với các công ty so sánh. (Xem

bảng A.8, Phụ lục 3)

Bạn có thể hình dung đây như là một quá trình liên tục của sự tăng cường khả năng lãnh đạo:



Bảng 8.1

DANH SÁCH CÁC CÔNG TY THUÊ GIÁM ĐỐC ĐIỀU HÀNH TỪ BÊN NGOÀI 1806-1992310

Các công ty hàng đầu	Các công ty so sánh
Philip Morris	Ames
Walt Disney	Burroughs
	Chase Manhattan
	Colgate
	Columbia
	General Motors
	Howard Johnson
	Kenwood
	Norton
	R. J Reynolds
	Wells Fargo

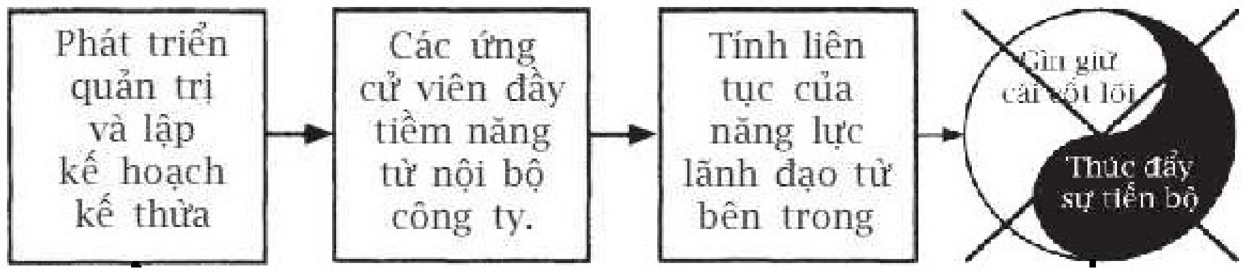
Westinghouse

Zenith

* IBM thuê một CEO từ bên ngoài (Louis Gerstner) vào năm 1993, sau khi chúng tôi đã tổng kết số liệu cho chương trình nghiên cứu này. Chúng tôi cũng không tính Wiliam Allen như là một “người ngoài” tại Boeing do ông đã thực sự tham gia vào những quyết định quản trị quan trọng (như tái tổ chức, đầu tư vào nghiên cứu và phát triển, cấu trúc tài chính, chiến lược kinh doanh) trong suốt 20 năm trên cương vị luật sư của công ty và 14 năm trên cương vị một thành viên Hội đồng quản trị trước khi trở thành Giám đốc điều hành - một vị trí mà Allen giữ suốt 23 năm. Các tác giả xin cảm ơn Morten Hansen vì những phân tích căn bản cho bảng này.

PHÁT TRIỂN ĐÔI NGŨ QUẢN LÝ TÙ NÓI BÓ 331

Nhìn vào sơ đồ trên, có thể thấy sự thiếu vắng bất kỳ một yếu tố nào cũng có thể dẫn đến sự mất hên tục trong quản trị, khiến công ty phải tìm kiếm một giám đốc điều hành từ bên ngoài, và điều này có thể khiến công ty rời xa tư tưởng cốt lõi ban đầu. Đồng thời, tính không liên tục đó cũng có thể cản trở quá trình phát triển của công ty, do những bất ổn ở các cấp quản lý cao nhất. Có thể tóm tắt bằng một mô hình sau, tạm gọi tên là “khoảng trống lãnh đạo và hội chứng người cứu vớt”:



Hãy cùng xem xét các ví dụ sau: Colgate so với P&G, Zenith so với Motorola.

Sự thiếu tính kế thừa ở Colgate và sự đa dạng về tài năng quản lý ở P&G

Cho đến những năm đầu thế kỷ XX, Colgate vẫn là một công ty thành công rực rỡ. Thành lập năm 1806, công ty đã trải qua gần một thế kỷ tăng trưởng vững chắc, và có quy mô ngang với P&G. Trong các công ty so sánh trong nghiên cứu của chúng tôi, Colgate sớm đưa ra được tuyên

bố vững chãi về tư tưởng cốt lõi, bao gồm những giá trị cốt lõi và các mục tiêu dài hạn so Sidney Colgate lập nên. Thế mà đến những năm 1940, Colgate chỉ còn bằng một nửa về quy mô và chưa đến một phần tư lợi nhuận so với P&G, những tỷ lệ này, đáng buồn thay, tiếp tục như vậy trong 4 thập kỷ sau đó. Hơn nữa, Colgate cũng dần dần xa rời tư tưởng cốt lõi lúc đầu và trở thành một công ty có khả năng khẳng định hình ảnh và thương hiệu kém hơn nhiều so với P&G.

Điều gì đã xảy ra? Câu trả lời một phần nằm ở việc thất bại trong việc lập kế hoạch cho công tác kế thừa, từ đó dẫn đến sự mất liên tục trong đội ngũ quản lý của công ty. Trong bốn thế hệ quản lý cao cấp đầu tiên, Colgate hoàn toàn được dẫn dắt bởi "người nhà" - các thành viên của gia đình Colgate. Tuy nhiên, đầu thế kỷ XX họ đã không thành công trong việc xây dựng, phát triển đội ngũ quản trị cũng như xây dựng kế hoạch cho đội ngũ kế thừa. Cuối những năm 1920, do thiếu những người kế thừa có năng lực, công ty phải chấp nhận hợp nhất với Palmolive - Peet, điều đó đã mở đường cho những phong cách quản lý lạ lẫm ở công ty. Một bài báo trên tạp chí Fortune năm 1936 viết:

Anh em nhà Colgate đều đã già. Chủ tịch Gilbert đã 70 tuổi, còn Sidney đã 66 tuổi. Russell, lúc đó mới 55 tuổi, lại không tham gia nhiều vào công tác quản lý... Con trai của Sidney là Bayard Colgate lại chỉ vừa tốt nghiệp ở Yale được vỏn vẹn sáu năm - như thế là chưa đủ già dặn theo quan điểm của công ty. Vì thế

những thành viên gia đình Colgate chăm chú quan tâm đến đề nghị sáp nhập Colgate và Palmolive - Peet do Charles Pearce đưa ra... [Sau vụ sáp nhập đó], họ thực sự rút lui khỏi những nhiệm vụ quản lý."

Người sau đó trở thành Giám đốc điều hành của công ty, Pearce, quả là... một thảm họa cho công ty Colgate. Là một người điên cuồng theo đuổi chính sách bành trướng trong kinh doanh, Pearce nỗ lực tập trung vào một cố gắng bất thành trong việc hợp nhất Colgate vào một tập đoàn khổng lồ với Standard Brands, Hershey và Kraft. Do chỉ quan tâm đến quy mô thuần túy, Pearce phớt lờ những nguyên tắc căn bản của công ty này. Thậm chí ông ta còn chuyển trụ sở công ty từ Jersey City, New Jersey (nơi công ty đã gắn bó với việc sản xuất xà phòng suốt 81 năm) đến Chicago. Trong thời kỳ Pearce lãnh đạo (1928-1933), lợi tức trung bình trên doanh số của Colgate giảm hơn 50% (từ 9% còn 4%). Trong cùng thời gian đó, dù có cuộc đại khủng hoảng, lợi tức trên doanh số của P&G vẫn tăng nhẹ (từ 11,6% đến 12%).

Pearce đã phá vỡ truyền thống tư tưởng của Colgate, nhất là trong việc đối xử không công bằng với các nhà bán lẻ, khách hàng và nhân viên. Ông ta mặc cả khắt khe và rất ráo riết với các đại lý bán lẻ khiến những người này buộc phải "nổi loạn":

Các cửa hàng dược phẩm nổi giận thật sự: từ lâu họ đã quen với các thương lượng truyền thống của Colgate. Cách quản lý của Pearce làm cho họ rất mích lòng. Do lợi nhuận của công ty phụ thuộc chủ yếu

vào các sản phẩm vệ sinh, sự quay lưng của những cửa hàng này thật sự đã giáng cho công ty một đòn chí tử.31*

Cuối cùng, theo tạp chí Fortune, gia đình Colgate gần như bị dựng cả dậy khi thấy những việc Pearce đã gây ra. Bayard Colgate, khi đó 36 tuổi, thay thế Pearce ở cương vị CEO, dời trụ sở công ty về lại New Jersey, cố phục hồi và phát triển công ty cũng như những giá trị của nó trở lại. Tuy nhiên, công việc này dường như quá sức đối với ông ta, vốn còn trẻ tuổi lại chưa được chuẩn bị đào tạo để gánh vác một công việc như thế. Bayard chỉ tại vị năm năm, sau đó chuyển giao cho Giám đốc kinh doanh quốc tế Edward Little. Colgate sau đó không bao giờ đuổi kịp P&G được nUa. Trong một thập kỷ sau thời kỳ của Pearce, P&G tăng trưởng gấp đôi và đạt lợi nhuận cao gấp bốn lần Colgate.

Với tiền lệ thảm hại của Pearce, Colgate bắt đầu một truyền thống không mấy tốt đẹp trong việc lập kế hoạch kế thừa. Giám đốc điều hành từ 1938-1960, Edward Little, quản lý công ty theo kiểu gần như là độc tài, hoàn toàn không đặt ra một kế hoạch nào cho quá trình kế thừa. Cuối cùng, ông ta về hưu ở tuổi 79, và khi đó công ty buộc phải triệu hồi một trong nhUng phó chủ tịch phụ trách mảng quốc tế về làm CEO để xốc lại mảng kinh doanh nội địa đang xuống dốc trầm trọng.

Đốn năm 1979, một lần nUa công ty lại gặp khủng hoảng nhân sự khi David Foster bị Hội đồng Quản trị phế truất khỏi chức vụ Giám đốc điều hành. Giống như nhUng người

tiền nhiệm, Foster tiếp tục truyền thống lãnh đạo cá nhân tại Colgate, và điều này thực tế đã gây cản trở cho việc lập kế hoạch cho đội ngũ kế thừa. Tạp chí Fortune viết:

David Foster làm mọi cách để hạn chế tối đa quyền lực và tầm nhìn của người kế vị ông ta. Ông ta tìm cách để Hội đồng quản trị không thể bàn đến

vấn đề kế thừa. Công ty Colgate vốn có một luật lệ bất thành văn rằng các nhà quản lý cao cấp phải về nghỉ ở lứa tuổi 60. Lúc đó Foster đã 55 tuổi và ông ta tuyên bố sẽ chấp hành chính sách đó, nhưng đó chỉ là một tuyên bố, bởi khi người được coi là sẽ kế thừa ông ta nhận được đề nghị làm chủ tịch một công ty khác, ông ta lại tiếp tục nắm giU vị trí đó.312

Chính là do sự bất ổn trong đội ngũ lãnh đạo, mà trong thập kỷ sau sự thải hồi Foster, Colgate tiếp tục tụt hậu và thậm chí bị P&G bỏ xa hơn: cả về doanh số và lợi nhuận họ chỉ còn đạt một phần tư so với P&G. Tất nhiên có những yếu tố khác, chẳng hạn như công tác R&D, quy mô bán hàng v.v... cũng góp phần vào sự phát triển vượt trội của P&G. Nhưng điểm mấu chốt là ở chỗ: Colgate đã đánh mất cơ hội cạnh tranh với P&G từ thời kỳ của Pearce, và tiếp tục đình trệ ở những thời điểm chuyển tiếp quan trọng khác.

Tuy cũng gặp phải những khó khăn và thách thức trong việc vượt qua ảnh hưởng của phong cách điều hành công ty theo kiểu gia đình một cách tương tự Colgate, vào cùng một thời điểm, song P&G đã đứng vững, luôn có sự ổn định về quản trị. Trong những năm 1920, khi mà anh em Colgate

bỏ qua việc phát triển đội ngũ kế thừa, Cooper Procter đã hết sức cẩn thận trong việc chuẩn bị cho Richard Deupree (người gia nhập P&G từ năm 1909) trở thành Giám đốc điều hành công ty. Dưới sự chỉ dẫn và theo dõi sát sao của Cooper Procter, Deupree dần dần được giao những trọng trách lớn hơn, sau cùng trở thành Giám đốc nghiệp vụ (Chief operating officer) vào năm 1928, cùng với năm Colgate “đem những phong cách quản lý lạ lẫm vào công ty”. Vào năm 1930, Deupree đã thành công trong cương vị CEO - người đầu tiên không thuộc gia đình trở thành CEO trong lịch sử công ty. Sau đó, cũng như Procter, Deupree tiếp tục công việc đảm bảo sự liên tục và tính kế thừa trong đội ngũ lãnh đạo, như John Smale (CEO 1981-1989) kể lại:

Deupree đóng vai trò trụ cột trong việc tiếp nhận, gìn giữ và chuyển tiếp các tính cách truyền thống của công ty. Ông ta học hỏi chỉ từ hai CEO tiền nhiệm của P&G - một công ty được thành lập từ... 1890. Và ông ta cũng biết và hướng dẫn bốn người sau đó sẽ lần lượt kế nhiệm ông. Tôi là một trong số bốn người đó - tôi là CEO thứ bảy trong suốt gần một trăm năm lịch sử của công ty.313

P&G hiểu rõ tầm quan trọng của việc liên tục lãnh đạo và phát triển các tài năng quản trị, từ đó giúp công ty không bao giờ gặp phải những khoảng trống về quản lý và kế thừa ở bất kỳ cấp độ nào, đồng thời luôn giU vững

được hệ tư tưởng cốt lõi của nó. Dun's Review đã bình luận "Chương trình phát triển các nhà quản lý ở P&G nhất quán và trải

rộng đến mức công ty dường như có thừa thãi các tài năng quản lý ở mọi công việc, mọi cấp độ". Công ty luôn cố gắng có được hai đến ba người có năng lực tương đương nhau để sẵn sàng đảm nhận các trách nhiệm ở mức độ cao hơn. Người kế nhiệm Deupree, Neil McElroy giải thích: "Việc phát triển và chuẩn bị nhân sự cho công tác quản lý được thực hiện ở công ty từ năm này qua năm khác, dù tình hình kinh doanh tốt hay xấu. Nếu không làm điều đó thì sớm muộn cũng sẽ có một lỗ hổng trong nhân sự quản lý, và điều đó là điều chúng tôi không chấp nhận".314

Khoảng trống lãnh đạo tại Zenith so vói Motorola

"Tướng" Engene F. McDonald (con), bộ óc và là nhà sáng lập Zenith Corporation hầu như không đào tạo và chuẩn bị bất kỳ một người kế vị nào khi ông ta qua đời vào 1958. Người phụ tá thân cận nhất của ông ta, Hugh Robertson, lúc đó đã ngoài 70 tuổi, tiếp nhận cương vị Giám đốc điều hành. Tạp chí Fortune bình luận vào năm 1960: "Zenith chủ yếu vận hành theo đà tạo ra bởi các nhà lãnh đạo tài ba thuộc về quá khứ chứ không phải tương lai".315 Robertson nắm giU cương vị này trong hai năm rồi giao lại cho nhà tư vấn nổi tiếng bảo thủ Joseph Wright, người đã để cho công ty xa rời giá trị cốt lõi về việc chú trọng tối đa đến chất lượng sản phẩm. Sam Kaplan, cũng là một người từ nội bộ công ty, trở thành Giám đốc điều hành năm 1968, song bất chợt qua đời năm 1970. Khi đó, một khoảng trống về lãnh đạo cấp cao lại xảy ra, và Zenith thấy cần tuyển dụng một

nhà quản trị cao cấp từ bên ngoài để cứu công ty. Sau một cuộc tìm kiếm vất vả, công ty chọn được John Nevin từ công ty Ford. Nhiệm kỳ của Nevin không mấy thành công, công ty tiếp tục xa rời những giá trị căn bản ban đầu. Năm 1979 Nevin từ nhiệm, khiến cựu chủ tịch Wright buộc phải trở lại công ty ở cái tuổi 68, cố gắng "đưa công ty trở lại quỹ đạo của nó". Wright đưa Revone Kluckman lên làm Giám đốc điều hành, song cũng như Kaplan, ông này cũng đột ngột qua đời hai năm sau đó, và công ty lại lâm vào một cuộc khủng hoảng lãnh đạo mới.

Ngược lại, công ty Motorola không hề gặp phải những rắc rối tương tự. Motorola là một hình mẫu tiêu biểu cho tính liên tục và kế thừa trong quản trị, giúp họ luôn bảo tồn được các giá trị cốt lõi. Người sáng lập công ty Paul Galvin đã bắt đầu đào tạo cho người con (Bob Galvin) nhiều năm trước khi cuộc chuyển giao quyền lực chính thức diễn ra. Bob Galvin khởi sự làm việc

ở Motorola từ 1940, khi anh ta còn đang học trung học, 16 năm trước khi trở thành Chủ tịch và 19 năm trước khi trở thành Giám đốc điều hành công ty. Paul Galvin muốn con trai phải thật sự được đào tạo, phát triển và trưởng thành ngay từ trong lòng công ty, và Bob đã phải khởi đầu bằng một vị trí rất khiêm tốn, với những quyền lợi tối thiểu: nhân viên phụ trách kho hàng. Khi chàng thanh niên Bob đến xin một công việc làm thêm trong hè tại công ty, một nhân viên quản lý đề nghị được dẫn anh ta tới gặp trực tiếp viên giám đốc nhân sự. Galvin không đồng ý! Anh ta muốn tự mình trải qua mọi quy trình trong công việc, mọi vị trí từ thấp đến cao, như mọi nhân

viên Motorola bình thường khác. Bob Galvin cứ thế trải qua các công việc trong công ty, sau cùng là cùng đảm nhiệm chức vụ Chủ tịch với người cha trong vòng ba năm trước khi Paul qua đời. "Trong thời gian này, cha tôi tuyên bố rằng chúng tôi sẽ cùng hành động như là một! Mỗi người đều có thể ra quyết định và hành động trong bất kỳ vấn đề nào, và người kia sẽ ủng hộ". Theo người viết tiểu sử của Paul Calvin thì việc chuyển giao kinh nghiệm từ thế hệ này sang thế hệ khác là một quá trình diễn ra hàng ngày, và kéo dài từ năm này qua năm khác. Ngay sau cái chết của Paul năm 1959, Bob Galvin bắt đầu suy nghĩ về việc phát triển đội ngũ quản trị và lập kế hoạch kế thừa cho thế hệ tiếp theo, tức là ông ta suy nghĩ về những điều này một phần tư thế kỷ trước khi thực sự chuyển giao quyền lực.

Nhằm tăng cường quan niệm về sự liên tục trong quản trị từ nội bộ công ty, Bob gạt bỏ quan niệm truyền thống về một giám đốc điều hành, thay vào đó, ông ta sử dụng một Ban giám đốc điều hành, gồm một số thành viên, thường là ba người, với mục đích đảm bảo luôn có những người có khả năng đảm nhiệm trách nhiệm lãnh đạo vào bất kỳ lúc nào. "Tuy nhiên luôn có một sự hiểu ngầm về thứ tự kế thừa" - Galvin viết - "Chúng tôi luôn sẵn sàng cho những thay đổi không định trước trong suốt một phần tư thế kỷ [thời gian tôi tham gia vào ban Giám đốc điều hành đó]".

Không chỉ ở mức quản lý cấp cao như đã nói ở trên, Motorola còn áp dụng quan niệm này ở các mức quản lý thấp hơn so với những ban quản lý gồm hai đến ba người, coi đây là một cơ chế chủ đạo cho việc phát triển quản trị

và đảm bảo tính liên tục trong lãnh đạo ở toàn công ty. Nhận thức rõ rằng điều này có thể gây tranh cãi ở các nhà tư tưởng về quản trị (đôi khi bị coi là lập dị, kỳ quái), Galvin lập luận rằng lợi ích của phương pháp này sẽ vượt trội so với chi phí bỏ ra, như ông ta viết năm 1991:

Đê’ Ban giám đốc điều hành đạt thành công, cần có những ứng cử viên đã

từng có kinh nghiệm với mô hình này trước đó. Kinh nghiệm này cần phải được hình thành từ những nhiệm vụ tương tự ở mọi cấp độ quản lý. Tuy nhiên mô hình này cũng có những bất lợi. Một số thành viên đơn giản là không thích nó... Đôi khi những thông tin lẫn lộn có thể nảy sinh. Kết quả là một số 'ban giám đốc' đôi khi không hiệu quả. Tuy nhiên nói chung là họ hoạt động tốt. Chúng luôn đem lại những câu trả lời tốt nhất cho việc kế thừa trong quản lý, cung cấp nguồn cho các ứng cử viên giám đốc điều hành.316

Trong lịch sử 65 năm, Motorola không hề gặp phải khủng hoảng nhân sự lãnh đạo như Zenith. Dù công ty luôn luôn đổi mới các sản phẩm của mình (từ sửa chUa pin cho radio Sears đến sản phẩm bán dẫn, đến hệ thống thông tin vệ tinh...), đội ngũ lãnh đạo luôn giU được tính liên tục và kế thừa, luôn trung thành với các giá trị cốt lõi, ngay cả khi công ty bất chợt mất đi những tài năng quản lý cao nhất. Ví dụ, vào năm 1993, George Fisher - một thành viên nòng cốt của Ban giám đốc điều hành - rời bỏ Motorola để qua làm Giám đốc điều hành công ty Kodak. Nếu như ở các

công ty khác, một sự việc tương tự có thể dẫn đến hỗn loạn và khoảng trống về quản lý (Zenith đã từng gặp phải điều này khi vài CEO của họ qua đời đột ngột). Motorola không như vậy. Hai thành viên còn lại của Ban giám đốc (Gary Tooker - 54 tuổi, Christopher Galvin - 43 tuổi) chỉ đơn giản chia sẻ thêm một số trách nhiệm mới. Cùng lúc đó, công ty bắt đầu một cuộc tìm kiếm một thành viên thứ ba (thay thế Fisher) từ nội bộ công ty từ một danh sách rất nhiều các ứng cử viên đầy tiềm năng. Trong một bài báo tựa đề Motorola sẽ vẫn ổn, cảm ơn!, tờ New York Times kết luận: "Ông Fisher thực ra không cần giU bí mật việc chuyển đổi công ty của mình nếu biết rằng Motorola đã được chuẩn bị tốt nhất để đối phó với một điều gây ngạc nhiên như thế".317

Sự hỗn loạn trong quản lý và sự suy yếu của công ty

Westinghouse, Colgate và Zenith không là những ví dụ duy nhất về những hỗn loạn, thiếu liên tục trong quản lý. Chúng tôi tìm thấy hàng loạt trường hợp tương tự ở những công ty so sánh khác.

Vào nhUng năm 1950, ở Melville Corporation, Ward Melville chợt nhận ra rằng ông ta chưa hề chuẩn bị cho một người nào kế vị mình cả. Do mong muốn về hưu sớm, ông ta muốn chuyển giao cho bất kỳ một ai đó, và đã chọn ra một giám đốc sản xuất - một người hoàn toàn không được chuẩn bị và cũng không muốn nhận nhiệm vụ này. Công ty xuống dốc liền sau đó. "Tôi kinh ngạc khi nhận ra các con số (về doanh thu, tài chính...) có thể giảm

nhanh như

thế nào khi ta chọn lầm người" - Melville bình luận sau đó. Thế là ông ta suốt một năm tìm kiếm CEO từ bên ngoài để phục hồi công ty. May mắn là sau đó Melville đã đủ khôn ngoan để từ bỏ cuộc tìm kiếm này và quay sang chọn và đào tạo một nhà quản lý trẻ từ nội bộ công ty (người này sau này quả nhiên đã là một CEO tài ba).

Cuối năm 1950, tại Douglas Aircraft, người sáng lập Donald Douglas trao quyền quản lý công ty cho người con Donald Douglas Jr, vốn được chuẩn bị rất tồi cho điều này. "Douglas (con), đơn giản là không vượt qua được cái bóng của người cha - một đoạn tiểu sử viết - Ông ta coi đa số những người trong đội ngũ quản lý của người cha là kẻ thù và tìm mọi cách trả đũa họ... thay thế hàng loạt người có kinh nghiệm bằng những người ăn cánh với ông ta", và khi Douglas (con) đưa bạn bè vào những vị trí then chốt, những nhà quản lý tài năng liền rời bỏ công ty giUa lúc công ty đang cần họ nhất để đối phó với những cuộc tấn công từ hãng Boeing. Đầu những năm 1960, do không có những tài năng quản trị mà Douglas đã thất bại trong việc cố đuổi kịp Boeing. Sau một cuộc khủng hoảng 1966, Douglas (con) đành phải tìm kiếm sự giải thoát bằng một cuộc sáp nhập với hãng McDonnell Aircraft.

Điều tương tự cũng xảy ra tại công ty R. J. Reynolds vào những năm 1970. Giám đốc J. Paul Stitch - cựu Chủ tịch của Federated Department Stores - "đã phá hỏng một kế hoạch kế thừa (theo đó, một người kế nhiệm vị trí chủ tịch đã được định trước), và xoay xở để đưa chính ông ta lên làm chủ tịch" - theo Business Week. Stitch đảm nhận vị trí

CEO và đưa hầu hết là người ngoài vào các vị trí quản lý. Sau đó, một trong những "thảm họa" to lớn nhất về quản lý trong lịch sử kinh doanh đã xảy ra khi Ross Johnson (một người hoàn toàn xa lạ với những truyền thống của công ty) trở thành CEO sau khi RJR mua lại nhãn hiệu Nabisco vào năm 1985. Trong cuốn sách đầy ắp những tài liệu của Bryan Burroughs và John Helyar, Kẻ thù trước cửa - sự sụp đổ của RJR Nabisco, kỷ nguyên của Johnson chấm dứt bằng việc công ty bị công ty tài chính Kohlberg Kravis Roberts & Co. mua lại (công ty này sau đó lại đưa vào một CEO mới).

Điều tương tự cũng xảy ra ở Ames, khi gia đình sáng lập công ty phải chứng kiến công sức của mình bị tàn phá bởi những người ngoài, được đưa vào những vị trí quản lý do công ty thiếu một đội ngũ kế thừa có khả năng. Còn ở công ty Burroughs, do "những nhà quản lý mới không được phát triển trong nhUng năm dưới sự 'độc tài' của Ray w. McDonald", công ty gặp phải

“một lỗ hổng lớn trong cấu trúc quản lý”, khiến công ty phải “nhập khẩu” w. Michael Blumenthal từ Bendix. và những trường hợp tương tự cũng được nhận thấy ở Chase Manhattan, Howard Johnson và Comlumbia Pictures.

Và điều đáng ngạc nhiên là ngay cả hai công ty hàng đầu xuất sắc - Disney và IBM - cũng gặp nhUng trường hợp tương tự.

ở Disney, Walt Disney không hề đào tạo nên một người kế nhiệm có khả năng nào, khiến vào những năm 1970, công ty thật sự lúng túng khi các nhà quản lý quay qua

quay lại hỏi nhau: “Trong trường hợp này thì Walt xử lý như thế nào?”. Để vực dậy công ty, Hội đồng quản trị thuê hai “người ngoài”: Michael Eisner và Frank Wells vào năm 1984. Tuy nhiên, chúng tôi muốn nói rõ ở đây là công ty đã có ý thức tối đa để đảm bảo sự liên tục về tư tưởng của công ty ngay cả khi phải thuê CEO từ bên ngoài. Ray Watson, người phụ trách cuộc tuyển dụng CEO, chọn Eisner không phải vì những thành tích xuất sắc của ông ta trong ngành, mà còn vì Eisner hiểu rõ, đánh giá cao, và ủng hộ nhiệt thành các giá trị của Disney. Một nhân viên Disney đã nói ngắn gọn: “Rốt cuộc Eisner còn tỏ ra mang đậm chất Walt Disney hơn cả chính Walt nữa”.

Trường hợp của Walt Disney cho thấy một điểm quan trọng: nếu một tổ chức cần tìm một CEO từ bên ngoài, hãy tìm người nào phù hợp với tư tưởng cốt lõi của nó. Họ có thể có phong cách quản lý khác biệt, song họ phải chia sẻ các giá trị cơ bản của công ty ở những mức độ căn bản nhất.

Vậy có thể giải thích ra sao về quyết định của IBM năm 1993, thay một CEO được đào tạo từ công ty bằng một người ngoài (Louis V. Gerstner từ R. J. Reynolds), hoàn toàn không có kinh nghiệm gì trong ngành? Rõ ràng ví dụ này không phù hợp với những gì chúng tôi đã thấy ở những công ty hàng đầu khác. Quyết định của IBM đơn giản không có ý nghĩa với chúng tôi - ít nhất là trong phạm vi chiều dài lịch sử tổng cộng 1.700 năm của các công ty hàng đầu mà chúng tôi nghiên cứu.

Có lẽ Hội đồng quản trị IBM đã hành động dựa trên giả định rằng một sự thay đổi lớn cần được thực hiện bởi một

người ngoài. Câu trả lời của chúng tôi cho giả định đó rất đơn giản: Jack Welch. Con người được mệnh danh là “bậc thầy về nghệ thuật quản lý thay đổi trong công ty trong thời đại của chúng ta” đã dành toàn bộ sự nghiệp phục vụ cho công ty đã đưa ông ta lên vị trí CEO. IBM thực chất đã có một

chương trình phát triển quản trị vào loại tốt nhất trên thế giới. Công ty đã có tiếng tăm về việc tuyển dụng những con người đặc biệt tài năng. Chúng tôi không tin rằng IBM không thể có được ít nhất một tài năng về quản trị thay đổi cỡ Welch trong công ty của họ. Ngược lại, chúng tôi sẽ rất ngạc nhiên nếu IBM không có ít nhất là một tá ứng cử viên từ nội bộ công ty, với trình độ và khả năng ngang bằng với bất kỳ ai công ty có thể tuyển dụng từ bên ngoài.

Như đã thấy ở cấc công ty hàng đầu như GE, Motorola, P&G,

Boeing, Nordstrom, 3M, HP, một công ty hàng đầu không cần phải tuyển dụng các nhà quản trị cấp cao từ bên ngoài công ty để nhằm tới những thay đổi và những ý tưởng mới.

Hội đồng quản trị và ủy ban tìm kiếm tài năng quản trị của IBM muốn có những thay đổi và tiến bộ triệt để. với Gerstner, có thể công ty sẽ đạt được điều gì đó. Nhưng, vấn đề cốt yếu đặt ra cho IBM trong một thập kỷ tới đây sẽ là: “Liệu Gerstner có khả năng gìn giU được tư tưởng cốt lõi của IBM cùng lúc với việc đem lại nhUng thay đổi hay không? Liệu ông ta có làm được những điều như Eisner đã làm cho Disney hay không? Nếu được, IBM mới có thể giành lại được một vị trí danh giá trong đội ngũ công ty hàng đầu của thế giới.

THÔNG ĐIỆP GỬI TỚI CÁC CEO, CÁC NHÀ QUẢN LÝ VÀ KINH DOANH

Nói đơn giản, kết quả nghiên cứu cho thấy việc thuê đội ngũ quản trị cấp cao từ bên ngoài sẽ rất khó giúp một công ty trở thành và giữ được vị trí hàng đầu của mình. Quan trọng không kém, rõ ràng là có sự nhất quán giUa việc đề bạt từ nội bộ công ty với việc thúc đẩy sự thay đổi.

Nếu bạn là giám đốc điều hành hoặc thành viên Hội đồng quản trị của một công ty lớn, bạn có thể áp dụng trực tiếp những điều đã học trong chương này. Công ty của bạn nên có những quá trình phát triển quản trị và lập kế hoạch kế thừa trong dài hạn nhằm đảm bảo việc chuyển tiếp từ thế hệ quản lý này sang thế hệ khác một cách tốt đẹp.

Chúng tôi mong các bạn nhớ rằng ngay cả công ty Disney - một biểu tượng của nước Mỹ, từng gặp khó khăn nghiêm trọng khi Walt Disney bỏ qua những công việc này. Chúng tôi mong các bạn không lặp lại lỗi lầm như Colgate, Zenith, Melville, R. J. Reynolds, và Burroughs. Xin đừng lầm

tưởng rằng cách duy nhất để đem lại những thay đổi và tiến bộ là việc đưa vào tổ chức những "người ngoài" - những người này có thể sẽ làm chệch hướng hoặc phá hỏng tư tưởng cốt lõi của tổ chức. "Chiếc chìa khóa vàng" ở đây là đào tạo và đề bạt những cá nhân xuất sắc từ nội bộ công ty lên những vị trí quản lý cấp cao, vì chỉ có họ mới vừa có thể thúc đẩy thay đổi và phát triển, vừa gìn giU được những giá trị cốt lõi của công ty.

Nếu bạn là nhà quản lý, chương này vẫn có thể đem lại những thông tin hữu ích. Nếu muốn xây dựng một phòng, ban, hoặc nhóm làm việc xuất sắc trong một công ty lớn, bạn vẫn có thể nghĩ đến việc phát triển quản lý và lập kế hoạch cho đội ngũ kế thừa, dĩ nhiên là ở quy mô nhỏ hơn. Giả sử bạn bị tai nạn, ai sẽ thay thế bạn điều hành phòng, ban đó? Phải làm gì để đào tạo những người sẽ kế nhiệm bạn? Bạn đã lập kế hoạch gì cho việc chuyển giao trơn tru và "trong trật tự" những trách nhiệm và công việc, một khi bạn được thăng tiến lên những cấp quản lý cao hơn? (Bạn có thể hỏi ý kiến và kinh nghiệm về các bước thực hiện từ những cấp quản lý cao hơn!). Cuối cùng, nếu công ty thật sự phù hợp với bạn, nên cố gắng rèn luyện và phấn đấu trong chính công ty đó hơn là đổi công việc liên miên, hết từ nơi này sang nơi khác.

Còn đối với các doanh nghiệp nhỏ thì sao? Rõ ràng một công ty quy mô nhỏ không thể có quy trình chọn lựa ra một người kế nhiệm từ một danh sách chín mươi sáu người như ở công ty GE được. Tuy nhiên, các công ty vừa và nhỏ vẫn có thể đào tạo các nhà quản lý và lập kế hoạch cho việc kế thừa trong công ty. Hãy lưu ý: Motorola vẫn còn ở quy mô nhỏ khi Paul Galvin bắt đầu đào tạo người con trai trở thành Giám đốc điều hành. Điều tương tự cũng xảy ra trong các cuộc chuyển giao mang tính chất gia đình trong những ngày đầu ở công ty Merck, P&G, J&J, Nordstrom và Marriott. Sam Walton bắt đầu suy nghĩ về việc quản lý công ty trong tương lai khi ông ta mới chỉ có 50 cửa hàng. Bill Hewlett và David Packard bắt đầu các chương trình phát triển quản lý

và những kế hoạch sâu sắc cho đội ngũ kế cận từ những năm 1950, khi HP mới có 500 nhân viên mà thôi.

Điều thú vị là ở chỗ đa số các "kiến trúc sư", các nhà sáng lập của các công ty hàng đầu đều tại vị trong một thời gian tương đối lâu (trung bình 32,4 năm), nhờ vậy hầu như không có công ty nào trong danh sách này phải đối mặt với những vấn đề về kế thừa khi công ty đang còn non trẻ! Tuy nhiên, rất nhiều nhà sáng lập nói trên đã lập kế hoạch cho việc chuyển giao cho thế hệ quản lý kế tiếp thực sự diễn ra. Điều đó đòi hỏi một tầm nhìn xa, một

quan điểm mang tính dài hạn. Những nhà kinh doanh muốn xây dựng một công ty xung quanh một ý tưởng vĩ đại, phát triển nhanh, đạt lợi nhuận cao, rồi chuyển giao công ty cho những nhà quản lý chuyên nghiệp từ bên ngoài, những nhà kinh doanh như vậy sẽ khó có khả năng tạo được những công ty cỡ như HP, Motorola, GE hay Merck.

Trên quan điểm xây dựng một công ty trường tồn, vấn đề không đơn giản chỉ là theo dõi, quan sát hành động hiện tại của công ty, dưới sự điều hành của thế hệ quản lý hiện tại. Vấn đề cốt yếu là ở chỗ: liệu công ty sẽ vận hành như thế nào ở những thế hệ quản lý sau đó? Mọi nhà lãnh đạo, dù tài ba đến mấy, rồi cũng sẽ qua đời. Nhưng một công ty thật sự thành công, một công ty có tầm nhìn xa sẽ vận hành tốt qua nhiều thế kỷ, liên tục theo đuổi các mục tiêu đề ra, luôn thể hiện những giá trị cốt yếu của nó dù ở dưới sự lãnh đạo của bất kỳ cá nhân quản lý nào.

CHƯƠNG CHÍN: KHÔNG BAO GIỜ HÀI LÒNG VỚI THÀNH QUẢ ĐẠT ĐƯỢC

Đừng chỉ quan tâm đến việc cố vượt qua những người cùng thời hay những người đi trước. Hãy cố vượt qua chính bản thân bạn - vượt lên chính mình.

WILLIAM FAULKNER318

Người ta thường nói với cha tôi: "ông đã làm rất tốt.

Giờ đến lúc ông có thể nghỉ ngơi được rồi".

Cha tôi trả lời: "ô không! Tôi phải tiếp tục làm việc, và làm việc tốt hơn nữa."

J. WILLARD MARRIOTT (con),

Chủ tịch Marriott, 1987319

Câu hỏi đặt ra ở một công ty hàng đầu không phải là "Chúng ta đã làm tốt đến đâu?" "Chúng ta có thể làm tốt như thế nào?", hay "Chúng ta cần làm tốt đến mức nào để có thể cạnh tranh thành công?"; mà phải là "Làm thế nào để ngày mai chúng ta làm tốt hơn hôm nay?". Hơn thế nữa, các công ty hàng đầu đã coi câu hỏi trên như một phong cách suy nghĩ và hành động. Những thành quả xuất sắc không phải là mục đích cuối cùng, mà chỉ là kết quả của một quá trình liên tục tự cải tiến để tiến bộ mãi mãi, và đầu tư cho tương lai. ở một công ty như vậy, không có đích đến cuối cùng, không bao giờ có thể coi là đã hoàn thành sứ mệnh, dừng lại và tận hưởng các thành quả đạt được.

Chúng tôi phát hiện ra rằng các công ty hàng đầu thế giới đạt được vị trí của họ trên thị trường không phải bởi những bí quyết kinh doanh hay một khả năng siêu việt nào mà chủ yếu là do một điều rất đơn giản: Họ luôn đặt ra những yêu cầu rất cao cho bản thân. Việc đạt được và giữ vững vị trí hàng đầu đòi hỏi rất nhiều yếu tố như kỷ luật, làm việc cật lực và luôn có xu hướng chống lại một cách kiên quyết sự tự mãn trong công việc. Như J. Willard Marriott (cha), đã tổng kết khi hồi tưởng về những thành công của công ty:

Kỷ luật là điều quan trọng nhất. Không có kỷ luật sẽ không có tính cách. Không có tính cách sẽ không có

tiến bộ... Nghịch cảnh tạo cơ hội cho chúng tôi phát triển. Chúng tôi luôn đạt được những điều chúng tôi phấn đấu. Nếu gặp vấn đề và vượt qua được những vấn đề đó, chúng tôi sẽ trưởng thành hơn về tính cách và những phẩm chất mang tới thành công.320

Trong thập kỷ 1980, "tiến bộ không ngừng" trở thành một khẩu hiệu trong quản trị. Nhưng đối với các công ty hàng đầu, khẩu hiệu này không có gì là mới, thậm chí tinh thần nói trên đã được duy trì hàng thập kỷ qua. Chẳng hạn, tinh thần "tiến bộ không ngừng và liên tục" đã được William Procter và James Gamble thực hiện từ những năm 1850. Tại công ty 3M, Wiliam McKnight áp dụng điều đó từ những năm 1910. J. Willard Marriott áp dụng ngay từ khi mới mở quầy bán bia đầu tiên vào năm 1927. David Packard làm điều tương tự từ những năm 1940.

Các kết quả nghiên cứu của chúng tôi củng cố quan niệm "tiến bộ không ngừng", song đây không phải là một chương trình hay khái niệm thời thượng về quản trị. ở một công ty hàng đầu, đó phải là một phong cách sống, một tập quán được thể chế hóa và ăn sâu vào cấu trúc của tổ chức, được củng cố bởi những cơ chế hUu hình khiến người ta không bao giờ hài lòng với thực tại. Hơn nUa, các công ty này áp dụng khái niệm "tự hoàn thiện" theo một nghĩa rộng hơn nhiều: đầu tư dài hạn cho tương lai, đầu tư phát triển nguồn nhân lực, vận dụng sáng kiến và công nghệ mới. Nói một cách ngắn gọn, điều đó có nghĩa là làm mọi cách để ngày mai công ty mạnh hơn, tốt hơn ngày hôm nay.

CƠ CHẾ "KHÔNG BẰNG LÒNG"

Có lẽ bạn đã có ấn tượng rằng các công ty hàng đầu không hề là một nơi làm việc dễ dàng, thoải mái cho mọi người. Ấn tượng đó chính là điều bạn cần có khi làm việc ở những công ty này.

Sự thoải mái không phải là mục tiêu của một công ty hàng đầu.

Các công ty này áp dụng những cơ chế nghiêm ngặt để loại bỏ hoàn toàn sự tự mãn, bằng lòng với những thành quả đạt được - từ đó tạo điều kiện cho việc thúc đẩy những thay đổi và tiến bộ trước khi môi trường bên ngoài đòi hỏi.

Giống như những nghệ sĩ hay những nhà phát minh vĩ đại, thành công của

các công ty hàng đầu chính là do không bao giờ họ hài lòng với chính mình. Họ hiểu rằng sự thỏa mãn dễ đưa tới tự mãn, kiêu ngạo, từ đó tất yếu đưa tới suy giảm và thất bại. vấn đề ở đây là làm thế nào để tránh tự mãn, tiếp tục duy trì kỷ luật và tinh thần ngay khi công ty đã đạt được những thành công nhất định và đã leo lên vị trí hàng đầu trong lĩnh vực của mình. Làm cách nào để một công ty có thể duy trì mãi mãi ngọn lửa nhiệt tình trong toàn bộ nhân viên, ngọn lửa thúc đẩy họ luôn không hài lòng với kết quả đạt được, luôn tiến về phía trước, tìm kiếm những đỉnh cao mới?

Richard Deupree ở công ty P&G đã băn khoăn với chính những câu hỏi này, luôn lo lắng rằng những thành công của công ty hồi đầu thế kỷ XX sẽ làm cho công ty trở nên

tự mãn, kém năng động. Phải làm gì bây giờ? Ông ta có thể đọc những bài diễn văn hùng hồn kêu gọi mọi người tiếp tục nâng cao tinh thần và kỷ luật trong công việc. Ông ta cũng có thể đưa ra những cảnh báo về nguy cơ tự mãn. Hoặc hơn nữa, có thể gặp riêng các nhà quản lý trong công ty để truyền đạt cho họ những giá trị của sự tự hoàn thiện và sự thay đổi. Nhưng Deupree hiểu rằng để tiếp tục phát triển, công ty cần một điều gì đó hơn là những ý định tốt đẹp đơn thuần mà thôi, ông ta muốn có một phương pháp hUu hiệu để hên tục thúc đẩy sự phát triển từ bên trong công ty.

Vì vậy, Richard Deupree hết sức ủng hộ một đề nghị của giám đốc tiếp thị, Neil McElroy vào năm 1931. Đây là một đề nghị rất táo bạo và cấp tiến, đề xuất hình thành một cơ chế quản lý nhãn hiệu, theo đó, các nhãn hiệu hàng hóa khác nhau của P&G sẽ trực tiếp cạnh tranh với nhau như thể chúng được những công ty khác biệt sản xuất ra. Công ty P&G vốn đã có nhân lực hàng đầu, sản phẩm hàng đầu, tiếp thị hàng đầu; vậy tại sao lại không để cho những thứ "hàng đầu" đó cạnh tranh trực tiếp với nhau? Nếu động lực cạnh tranh từ thị trường là chưa đủ mạnh, tại sao chúng ta không tạo ra một hệ thống cạnh tranh nội bộ khiến cho không phòng ban nào, không nhãn hàng nào có thể tự hài lòng và ngủ quên trên chiến thắng? Được áp dụng từ đầu những năm 1930, cơ chế cạnh tranh giUa các nhãn hiệu nói trên đã trở nên vô cùng hiệu quả trong việc thúc đẩy những thay đổi và tiến bộ từ nội bộ công ty. Cơ chế này tỏ ra thành công đến mức hầu như mọi công ty sản xuất hàng

tiêu dùng ở Mỹ, kể cả Colgate, đều học theo và áp dụng bằng cách này hay cách khác, chỉ có điều là gần ba thập kỷ sau đó mà thôi.321

Vấn đề ở đây không phải là việc một công ty cần tạo ra cơ chế cạnh tranh nội

bộ để liên tục phát triển, vấn đề là ở chỗ công ty cần tạo ra những cơ chế "không bằng lòng" để đấu tranh với tiềm năng tự mãn - một căn bệnh khó tránh khỏi ở các công ty, các tổ chức kinh doanh thành đạt. Cạnh tranh nội bộ chỉ là một trong những cơ chế có thể áp dụng mà thôi. Ngoài ra, chúng tôi còn quan sát thấy nhiều cơ chế khác cũng được áp dụng ở những công ty hàng đầu.

Trong những năm 1950, công ty Merck áp dụng chiến lược chủ động chấp nhận từ bỏ thị phần đối với các sản phẩm không đem lại lợi nhuận cao; bằng cách đó, tự buộc mình phải đưa ra những cải tiến để tiếp tục tăng trưởng. Tương tự như vậy, Motorola theo phương châm "đổi mới hay là chết", sẵn sàng loại bỏ các sản phẩm tuy có doanh số cao song thị trường đã tỏ ra bão hòa và không còn khả năng phát triển; bằng cách đó buộc phải tìm cách phát triển các sản phẩm mới. (Chủ tịch Robert Galvin đã giữ lại một chiếc radio (loại sử dụng trong xe hơi) cuối cùng sản xuất tại các nhà máy của công ty tại Mỹ như là để kỷ niệm và nhắc nhở rằng "Motorola là người đi tiên phong trong lĩnh vực công nghệ cao"). Công ty Motorola đã bù đắp phần thiếu hụt nói trên bằng cơ chế "bản đồ công nghệ" - một dụng cụ hữu hiệu cho phép đánh giá những tiến bộ về công nghệ so với các đối thủ cạnh tranh, đồng thời dự báo nhu cầu thị trường trong mười năm tới.

General Electric cũng thể chế hóa một chính sách tương tự bằng một quy trình cụ thể. Từng nhóm nhân viên gặp gỡ và tranh luận về những cơ hội để phát triển, sau đó đưa ra nhUng kiến nghị. Các nhà quản lý không được phép tham dự vào những cuộc tranh luận, song họ buộc phải ra những kết luận và quyết định về những kiến nghị trên ngay lập tức, trước mặt tất cả nhóm nhân viên - người quản lý không thể trốn tránh, chần chừ trong những tình huống này được.

Với công ty Boeing, tinh thần không bao giờ hài lòng được thể hiện qua một quy trình lập kế hoạch được chúng tôi gọi bằng tên "mắt kẻ thù". Quy trình này đòi hỏi các nhà quản lý lập ra các chiến lược... tấn công và tiêu diệt Boeing như thể họ đang làm việc cho một đối thủ cạnh tranh vậy. Điểm yếu nào có thể lợi dụng? Điểm mạnh nào có thể phát huy? Thị trường nào dễ dàng thâm nhập? Dựa trên những điều đó, Boeing sẽ đáp trả như thế nào?

Trong những năm đầu tiên của Wal-Mart, Sam Walton đã sử dụng các sổ cái với tiêu đề "vượt qua ngày hôm qua" (các cuốn sổ này theo dõi và so sánh doanh số bán hàng hàng ngày với cùng một ngày của năm trước đó). Biện pháp này được áp dụng để thúc đẩy sự phát triển hên tục của công ty.

Công ty Nordstrom lại tạo ra một môi trường làm việc bắt buộc mọi nhân viên phải phấn đấu không ngừng. Chỉ số SPH (doanh số bán hàng theo giờ) đo lường mức độ hoàn thành công việc của mọi nhân viên so với nhUng đồng nghiệp của họ; vì thế không bao giờ một nhân viên được

phép bằng lòng và "nghỉ ngơi". Công ty cũng quan tâm đến những phản hồi từ khách hàng, đồng thời tạo ra những liên kết giữa chế độ thưởng phạt với những phản hồi đó. Hãy nghe Bruce Nordstrom giải thích:

Nếu thực sự lắng nghe khách hàng, bạn sẽ thấy họ không bao giờ hoàn toàn hài lòng. Họ sẽ cho bạn biết bạn làm điều gì chưa tốt, và điều này buộc bạn phải cố gắng làm tốt hơn. Tôi nghĩ chúng ta đã được báo chí ca ngợi quá nhiều về chất lượng dịch vụ, đến mức chúng ta tin rằng chúng ta quan trọng hơn khách hàng. Đó chính là lúc chúng ta sụp đổ!322

Hewlett-Packard cũng có truyền thống đánh giá và xếp hạng nhân viên trong mối tương quan so sánh với các nhân viên khác. Trong các buổi họp xếp hạng các nhóm, các nhà quản lý sẽ tranh cãi với nhau, ai cũng muốn nhân viên của mình được xếp hạng cao nhất. Quá trình tranh luận sẽ tiếp tục cho đến khi mọi nhà quản lý đồng ý với nhau về một thứ tự đánh giá từ cao xuống thấp. Rõ ràng đó là một quá trình căng thẳng và khắc nghiệt, không cho phép ai được thỏa mãn với thành tích hiện tại nếu muốn còn được tiếp tục xếp hạng cao.323

HP cũng áp dụng một cơ chế mang tên "trả tiền ngay" nhằm hạn chế các khoản vay nợ dài hạn của công ty. Có vẻ như điều này đi ngược lại với các khuôn mẫu về tài chính - một công ty như HP cần có các khoản vay để tối đa hóa giá trị của nó. Nhưng một khuôn mẫu như vậy sẽ không thể đem lại tác dụng nội tại như chính sách "không

vay nợ": đó là việc nâng cao kỷ luật, với việc từ chối các khoản cho vay dài hạn, công ty buộc phải tự tìm cách tài trợ cho tỉ lệ tăng trưởng trung bình hằng năm lên tới trên 20% (đó là chưa kể đến việc đầu tư 10% doanh số vào R&D). Một cơ chế như vậy có thể bị coi là bất hợp lý song nó tạo điều kiện cho việc xây dựng một đội ngũ các nhà quản lý có kỷ luật cao, có thể hoàn thành công việc hiệu quả trong những điều kiện rất hạn chế như ở các công ty nhỏ và thiếu vốn vậy. Một phó chủ tịch HP đã miêu tả:

Triết lý này ['trả tiền ngay'] tạo ra một kỷ luật to lớn trong công ty. Nếu bạn muốn cải tiến, bạn phải tự thân vận động. Điều đó có ảnh hưởng mạnh mẽ nhất trên toàn bộ công ty".324

Còn các công ty so sánh thì sao? Chúng tôi không thấy có những bằng chứng cho thấy họ áp dụng những cơ chế "không bằng lòng với những thành quả đạt được" ở mức độ ngang với các công ty hàng đầu. Ý thức về tự kỷ luật không được thể hiện một cách nhất quán trong suốt lịch sử của những công ty này. Chúng tôi còn thấy một số công ty so sánh thậm chí chọn những con đường dễ dàng, nhắm tới những mục tiêu ngắn hạn mà bỏ qua những mục tiêu dài hạn - điều không bao giờ xảy ra ở các công ty hàng đầu.

XÂY DỰNG CHO TƯƠNG LAI (VÀ HOẠT ĐỘNG TốT TRONG HIỆN TẠI)

Hãy hình dung bạn đang ở vị trí của Bill Hewlett và David Packard vào năm 1946. Bạn có một công ty nhỏ, chưa tới mười năm tuổi. Thu nhập của công ty mới giảm 50% do mất các hợp đồng với giới quân sự khi Thế chiến thứ hai kết thúc. Bạn gặp khó khăn nghiêm trọng về lượng tiền mặt, không có triển vọng nào trên thị trường để giải quyết ngay vấn đề này. David Packard miêu tả tình trạng cụ thể như sau:

Chúng tôi vui mừng vì chiến tranh đã đi qua, song cũng nhận ra rằng công ty phải đối mặt với những vấn đề hết sức nghiêm trọng. Doanh số giảm một nửa vào năm 1946, và chúng tôi đã rất lo lắng, không biết liệu công ty có thể cầm cự và tồn tại tiếp hay không nUa?325

Nếu là bạn, bạn sẽ làm gì? và bạn nghĩ họ sẽ làm gì?

Trước hết họ cắt giảm 20% nhân sự khi các hợp đồng với Chính phủ không còn. Sau đó họ quyết tâm không bao giờ để công ty phải quá phụ thuộc vào các hợp đồng kinh doanh với Chính phủ, vốn rất bấp bênh, lúc có lúc không.

Hewlett và Packard không chỉ dừng lại ở đó. Họ quyết định một biện pháp táo bạo, kiên quyết và có tầm nhìn xa đối với một công ty nhỏ, vừa bị sụt giảm 40% doanh số. Biện pháp đó là gì? Nhận ra rằng đa số các tổ chức được

tài trợ bởi Bộ quốc phòng đều đang gặp khó khăn, HP quyết định tận dụng cơ hội, tìm kiếm và tuyển mộ những nhà khoa học, kỹ sư tài năng đang làm việc cho các phòng thí nghiệm - nghiên cứu do Chính phủ tài trợ trong chiến tranh. Họ cũng quyết định giữ lại những tài năng xuất sắc trong công ty, không cắt giảm nhân sự đối với những người này để hướng tới những mục tiêu trong tương lai. Packard giải thích:

Dù kinh doanh đang đi xuống, công ty vẫn quyết định tuyển dụng những kỹ

sư trẻ và có tài. Chúng tôi đã tuyển dụng Ralph Lee, Bruce wholey, Art Fong và Horace Overacker và những người tài khác ngay lúc đó vì chúng tôi tin rằng đó là thời điểm thích hợp để công ty có được những người giỏi thực sự về chuyên môn và kỹ thuật.326

Điều đáng nói trong quyết định này là việc chính Hewlett và Packard cũng không dám chắc liệu việc kinh doanh trong thời gian đầu sau chiến tranh của công ty có đủ để trang trải chi phí cho các nhân viên tài năng của họ hay không. Thật sự đây là một canh bạc lớn! Công ty đã phải vật lộn để tồn tại trong thời gian đó, và chỉ đến năm 1950 mới có thể tăng trưởng với tốc độ cao. Nhưng chính quyết định đầu tư với tầm nhìn xa từ năm 1946 đã đem lại những kết quả vô cùng tốt đẹp trong hai thập kỷ sau, khi mà đội ngũ kỹ sư của HP liên tục giới thiệu hàng loạt sản phẩm mới, tất cả đều mang tính cải tiến kỹ thuật và đều có khả năng tạo ra lợi nhuận cao.

Khi công ty phát triển, Bill Hewlett và David Packard vẫn thường xuyên nhấn mạnh tầm quan trọng của việc không bao giờ từ bỏ những nguyên tắc về mục tiêu và lợi ích dài hạn để đổi lấy những thành công và lợi nhuận trong ngắn hạn. Ví dụ, vào năm 1976, David Packard đã tuyên bố bất cứ khi nào phát hiện ra một nhân viên vi phạm những nguyên tắc đạo đức của công ty chỉ để nhằm tăng nhanh lợi nhuận ngắn hạn của một phòng, ban nào đó, cá nhân đó sẽ lập tức bị sa thải, dù trong bất kỳ hoàn cảnh nào, dù phòng ban đó phải chịu bất kỳ hậu quả nào! Theo quan điểm của Packard, uy tín của công ty HP cần được bảo vệ trong mọi hoàn cảnh. Tuy nhiên, Hewlett và Packard cũng không bao giờ quan niệm sai lầm về những mục tiêu dài hạn, coi đó là lý do biện minh cho việc tránh né sức ép và thả lỏng trong ngắn hạn. Đổ minh họa cho điều này, xin được trích lại dưới đây hai câu nói của Packard với các Giám đốc của HP vào thập niên 1970.

David Packard

Trên quan điểm 50 năm

David Packard

Trên quan điểm một năm

“Nếu chúng ta tiếp tục theo đuổi các nguyên tắc đã đem lại thành công cho công ty suốt 50 năm qua, điều chắc chắn là chúng ta sẽ lại tiếp tục thành công trong 50 năm tới. Nhân danh Bill và nhân danh cá nhân tôi, chúng tôi muốn nói rằng chúng tôi hết sức tự hào về những việc các bạn đã và đang

làm; và chúng tôi hi vọng các bạn sẽ làm tốt hơn nữa trong tương lai.”327

“Tạo ra lợi nhuận hôm nay cúng dễ dàng như tạo ra lợi nhuận ngày mai. Những hành động dẫn tới việc giảm lợi nhuận trong ngắn hạn với hi vọng tăng lợi nhuận trong dài hạn thường hiếm khi thành công. Nhửng hành động như thế thường chỉ là kết quả của nhửng ước muốn bình thường, và hầu hết là không giúp đạt được kết quả cao nhất trong kinh doanh.”328

Công bằng mà nói, Patrick Haggarty (đồng sự với Packard ở công ty Texas Instruments) cũng điều hành công ty với tầm nhìn xa, hướng về các mục tiêu dài hạn. và ông ta cũng đã tiến hành tuyển dụng những nhà khoa học hàng đầu từ các phòng nghiên cứu vào năm 1946 - dù đúng là TI không gặp phải những khó khăn tài chính cỡ như HP.

Tuy nhiên, sau khi Haggarty qua đời, TI đã không thể theo đuổi những thách thức to lớn từ HP, đó là việc vừa hướng tới mục tiêu dài hạn (cái nhìn về... năm mươi năm tới), vừa hoạt động hiệu quả trong ngắn hạn. Khác HP, vào những năm 1970, công ty TI bắt đầu tung ra những sản phẩm hàng tiêu dùng giá rẻ, tiến hành các chiến dịch giảm giá mạnh (gây ảnh hưởng lớn tới các đại lý, các nhà phân phối) nhằm nâng cao thị phần. Theo lời một nhà buôn năm 1979 thì “TI cố gắng giảm giá tối đa đến mức đôi khi giảm cả chất lượng hàng hóa xuống!”. Chiến lược này thất bại, gây cho TI những khoản thua lỗ lớn và cả làm ảnh hưởng xấu đến uy tín và tên tuổi công ty. Trong lúc HP luôn giU vững được các mục tiêu ngắn hạn và dài hạn, thì sự điên cuồng theo đuổi một cách quy mô và tăng trưởng trong ngắn hạn của TI đã làm xói mòn nền tảng và tên tuổi công ty như là một trong những hãng đã sáng tạo ra các sản phẩm có cải tiến kỹ thuật với chất lượng cao, từ đó gây tác hại nghiêm trọng đến viễn cảnh tương lai của công ty.

Sự tương phản giUa HP và TI thể hiện một trong những khác biệt cơ bản giUa một công ty hàng đầu và một công ty so sánh. Các công ty hàng đầu luôn đầu tư, xây dựng và quản lý hướng về dài hạn ở một mức độ cao hơn so với các

công ty so sánh. Khái niệm “dài hạn” ở đây không chỉ là năm năm hay mười năm mà phải là hàng chục năm - năm mươi năm hoặc hơn thế nữa. Cùng với các ưu tiên và chiến lược dài hạn, các công ty hàng đầu vẫn không bao giờ sao nhãng việc đạt kết quả kinh doanh thật tốt trong ngắn hạn.

ở cấc công ty hàng đầu, cấc nhà quản lý không chấp nhận việc phải chọn lựa giữa kết quả trong ngắn hạn và thành công trong dài hạn. Trên hết, họ hướng

sự phát triển của công ty về dài hạn; cùng lúc đó, họ vẫn tuân thủ những yêu cầu rất cao đối với các mục tiêu ngắn hạn.

Một lần nữa, chúng tôi xin nhắc lại: Sự thoải mái, tự hài lòng không bao giờ là mục tiêu của một công ty hàng đầu.

Đầu tư nhiều hon cho dài hạn ở các công ty hàng đầu

Khi quan sát một cách có hệ thống tất cả các công ty trong phạm vi nghiên cứu, chúng tôi nhận thấy các công ty hàng đầu đầu tư cho tương lai ở mức độ cao hơn so với những công ty so sánh. Phân tích các báo cáo tài chính thường niên kể từ năm 1915, chúng tôi phát hiện ra rằng các công ty hàng đầu đầu tư vào tài sản mới, nhà máy, vật tư thiết bị (tính theo tỉ lệ % trên doanh số bán hàng hằng năm) nhiều hơn các công ty so sánh (13/15 cặp so sánh). Các công ty hàng đầu giU lại lợi nhuận để đầu tư nhiều hơn, trả cổ tức ít hơn (12/15 cặp so sánh, và một cặp so sánh nUa cho kết quả gần tương đương) (xem bảng A.10, Phụ lục 3).

Rất ít các công ty hàng đầu tính chi phí Nghiên cứu và Phát triển (R & D) thành một khoản chi phí riêng, và một số công ty (như Wal-Mart và Marriott) thậm chí còn không hề có loại chi phí này. Tuy nhiên, trong các cặp so sánh mà chúng tôi có thông tin, các công ty hàng đầu luôn đầu tư vào công tác nghiên cứu và phát triển ở một mức độ cao hơn (8/8 cặp so sánh, tính trên tỷ lệ đầu tư vào R&D trên doanh số bán hàng). Trong ngành dược phẩm, nơi mà các nghiên cứu là yếu tố quan trọng nhất cho thành công của một công ty trong dài hạn, so với các công ty so sánh, các công ty hàng đầu đầu tư vào R&D nhiều hơn hẳn: hơn 30% doanh số bán hàng, ví dụ, công ty Merck luôn có tỷ lệ đầu tư vào các nghiên cứu cao hơn Pfizer từ thập niên 1940, và cao hơn bất kỳ một công ty nào khác trong ngành dược phẩm từ cuối nhUng năm 1960 - điều này giải thích tại sao Merck chiếm được vị trí hàng đầu trên thị trường vào năm 1980.

Các công ty hàng đầu cũng tích cực đầu tư vào nguồn nhân lực, thông qua chính sách tuyển dụng, đào tạo, các chương trình phát triển chuyên nghiệp khác. Merck, 3M, P&G, Motorola, GE, Disney, Marriott và IBM đều có những đầu tư rất lớn vào các “trường đại học” và “trung tâm đào tạo” trong nội bộ công ty. (Các công ty so sánh cũng đầu tư vào lĩnh vực này, song... ít hơn và muộn hơn). Một ví dụ: Công ty Motorola hướng tới việc đào tạo cho mỗi nhân viên 40h/một tuần hàng năm, yêu cầu mỗi phòng ban dành 1,5% quỹ lương vào việc đào tạo. Tất cả các nhà quản lý ở Merck phải tham dự một khóa đào tạo ba ngày về các kỹ

thuật tuyển dụng và phỏng vấn, trong đó Giám đốc điều hành Roy Vagelos thường bắt đầu với câu hỏi: “Gần đây bạn đã tuyển dụng ai?” Nói chung, chúng tôi quan sát thấy các công ty hàng đầu áp dụng các quy trình tuyển dụng và phỏng vấn chuyên nghiệp hơn, kỹ lưỡng hơn các công ty so sánh, điều này đòi hỏi một sự đầu tư về thời gian mang tính chuyên nghiệp và quản lý cao. Chẳng hạn, tại HP, các ứng cử viên thường được phỏng vấn bởi tám người khác nhau tại phòng ban nơi anh ta sẽ được nhận vào làm việc.

Cuối cùng, các công ty hàng đầu đầu tư sớm hơn, mạnh hơn trong các lĩnh vực như công nghệ mới, bí quyết kỹ thuật, phương pháp quản trị, các thực hành mang tính cải tiến, mới mẻ. Thay vì đợi thị trường và những yếu tố bên ngoài đòi hỏi phải thay đổi, các công ty hàng đầu thường đi đầu trong việc áp dụng những cải tiến, hơn là các công ty so sánh. Trong suốt lịch sử của mình, công ty GE luôn áp dụng những phương pháp quản trị tiên tiến - quản trị theo mục tiêu, phi tập trung hóa, trao quyền cho nhân viên, sớm hơn là đối thủ Westinghouse. GE thực sự là công ty tiên phong trong lĩnh vực này. Năm 1956, GE cho xuất bản và phát cho tất cả các nhà quản lý tại công ty một cuốn sách hai tập có tựa đề: Một số đóng góp cơ bản cho quản trị chuyên nghiệp. Cuốn sách gồm 36 bài viết về những tư tưởng quản trị quan trọng nhất hiện nay, nhằm giúp cho việc phổ biến thành công những ý tưởng quản trị cho mọi thành phần của GE.

Merck là một trong những công ty Mỹ đầu tiên áp dụng quy trình TQM (quản lý chất lượng toàn diện) “không có

khiếm khuyết” từ năm 1965. Merck cũng là công ty đầu tiên áp dụng kỹ thuật phân tích tài chính “State-of-the-Art” (một kỹ thuật dựa theo hệ thống máy vi tính Monte Carlo, cho phép lập các quyết định chiến lược cho một tương lai rất xa). Philip Morris đã áp dụng công nghệ “State-of-the- Art” nhanh hơn đối thủ R. J. Reynolds trong thời kỳ quyết định vào khoảng 1960-1985. Motorola luôn áp dụng những công nghệ mới, có khả năng quan trọng trong tương lai, còn Zenith ngược lại, luôn tránh né điều đó và chỉ áp dụng khi thị trường bắt buộc! Walt Disney có “thói quen” đầu tư vào công nghệ mới trong ngành sản xuất phim, mau chóng nắm bắt cơ hội, trong khi các đối thủ của họ luôn quá lo lắng khi xem xét những trở ngại có thể xảy ra. Citibank luôn đầu tư vào những phương pháp quản trị mới sớm hơn nhiều so với Chase Manhattan (đôi khi sớm hơn đến... 30 năm).

Những biện pháp được Citibank áp dụng sớm hơn so vói Zenith

- Báo cáo kế hoạch kinh doanh theo tủng bộ phận

- Trả lương theo thành tích
- Các chương trình đào tạo quản trị
- Các chương trình tuyển dung từ các trường đại học
- Tổ chức theo ngành (không phải theo khu vực địa lý)
- Điều lệ theo quốc gia
- Máy rút tiền tự động (ATM)
- Thẻ tín dung (Credit Card)
- Chi nhánh bán lẻ
- Chi nhánh ở nước ngoài

Các công ty so sánh không chỉ chậm hơn, ngần ngại hơn, mà trong một số trường hợp các công ty này còn né tránh việc đầu tư cho tương lai, hay bòn rút công ty vào những thời điểm quyết định trong lịch sử. ví dụ, trong những năm 1970 và 1980, trong khi Philip Morris làm mọi cách để đạt vị trí số một (xem chương nói về BHAG), những người điều hành công ty R. J. Reynolds lại sử dụng công ty như một bệ phóng để nâng cao địa vị và làm giàu cho bản thân họ. Họ mua cả một phi đội (được biết đến với cái tên RJR Air Force), xây những chỗ để máy bay thật tốn kém, xây dựng các văn phòng không cần thiết với chi phí cao, được trang hoàng bởi những đồ đạc kiểu cổ đắt tiền, những tác phẩm nghệ thuật tinh xảo ("là công ty duy nhất không có dự trù ngân sách mà tôi biết", theo lời một nhà cung cấp), tài trợ cho các sự kiện thể thao ít có giá trị về mặt tiếp thị v.v... Khi được hỏi về chi phí tốn kém này, CEO F. Ross Johnson chỉ trả lời một cách đơn giản "vài triệu đôla mất đi trong cát bụi thời gian mà thôi".

McDonnell Douglas lại có nhUng quyết định kém sáng suốt và khôn ngoan, chỉ chú ý tới ngắn hạn, nhiều khi cản trở những bước nhảy vọt trong tương lai (ví dụ: ngần ngại trong việc sản xuất máy bay cỡ lớn). Đến những năm 1970, sự bảo thủ đã trở nên một điều gì đó phổ biến ở công ty này. Một bài báo trên Business Week năm 1978 mô tả McDonnell Douglas với "sở thích dè sẻn, tiết kiệm", phân tích rõ phong cách bảo thủ, ngắn hạn đã dẫn tới quyết định không phát triển các sản phẩm máy bay chở khách mới như thế nào: "Nổi tiếng với phong cách tiết kiệm và dè

dặt, McDonnell Douglas chủ yếu tập trung vào các sản phẩm phái sinh hơn là các chương trình phát triển sản phẩm mới tốn nhiều chi phí". Sự tương phản giữa "vươn tới ngày mai" ở Boeing và "bảo thủ, dè sẻn" ở McDonnell Douglas được thể hiện rất rõ qua hàng loạt quyết định quan trọng ở hai công ty này suốt nửa thế kỷ qua.

Trong hàng chục năm, Colgate không chú ý đến việc phát triển sản phẩm mới, các chương trình tiếp thị, cũng như hiện đại hóa nhà máy. Sau đây là những nhận xét về Colgate theo thời gian trên các tạp chí Forbes và Fortune-.

1966: "Tung ra thành công một sản phẩm mới đòi hỏi một cỗ máy tiếp thị hoạt động hiệu quả, đồng bộ. Colgate hoàn toàn không làm được điều đó trong suốt 22 năm dưới sự lãnh đạo của Tittle (1938-1960). Đến lượt Tesch, ông ta đưa ra một chương trình thô sơ, mong ngay lập tức có được những gì đối thủ P&G phải tốn 30 năm mới hoàn thành và thực hiện được".329

1969: "Công ty không sản xuất được một sản phẩm mới quan trọng nào trong nhiều năm liền. Cũng không có sản phẩm nào đang được nghiên cứu! Trong thời gian 1956-1960 doanh số bán hàng nội địa của Colgate thực sự giảm sút".330

1979: "Trong những cố gắng tuyệt vọng để tăng thu nhập cho công ty, Foster cắt giảm chi phí quảng cáo, chi phí R&D - những thành phần tối quan trọng ở bất kỳ công ty nào. Nói ngắn gọn, ông ta đã vay mượn

từ tương lai, hy vọng sau này nên kinh tê sẽ tôt hơn và cứu công ty thoát khỏi những khó khăn".331

1982: "Thực sự Colgate là công ty sản xuất hàng tiêu dùng duy nhất ở Mỹ mà không có một chương trình sản phẩm mới nào!"332

1987: "Lợi nhuận từ các công việc kinh doanh đã hỗ trợ cho các quyết định mua lại của Foster. Chính điều này đã vắt kiệt tài chính và hạn chế nhUng việc quan trọng khác như phát triển sản phẩm mới và hiện đại hóa nhà máy sản xuất".333

1991: "Việc phát triển các sản phẩm mới thành công cần rất nhiều chi phí. Nhưng một người chuyên cắt giảm chi phí như Mark sẽ không sẵn lòng chấp nhận mức chi phí như ở các công ty khác. Colgate dành ra chưa tới 2% thu nhập cho nghiên cứu và phát triển. Con số này ở P&G là gần 3%."334

MARRIOTT VÀ HOWARD JOHNSON:

Sự SUY GIẢM CỦA MỘT CÔNG TY NHƯỢNG QUYỀN LỚN CỦA MỸ

Năm 1960, Howard Johnson (cha) đột ngột về hưu, giao công ty mà ông ta gây dựng nên cho người con, Howard (con) "Tôi chưa từng thấy điều gì tương tự" - một phụ tá lâu năm của ông ta nhận xét - "Người ta nói chung không dễ dàng gì từ bỏ một sự nghiệp mà mình đã tốn bao công sức xây dựng nên. Còn ông ta chỉ đơn giản bỏ đi, vậy thôi!". Cơ

nghiệp mà ông ta để lại là một trong những doanh nghiệp nổi tiếng nhất tại Mỹ, với 700 nhà hàng và khách sạn trên khắp các xa lộ của đất nước, tất cả đều được đặc trưng bởi mái nhà màu cam rất bắt mắt, được giới trung lưu Mỹ rất ưa thích.

J. Willard Marriott (con) lúc đó đã bình luận rằng ông ta chỉ hy vọng công ty của mình ngày nào đó sẽ thành công như Howard Johnson. Đến 1985, Marriott không chỉ thành công như Howard Johnson mà còn vượt xa đối thủ này.

Điều gì đã xảy ra? Câu trả lời chủ yếu nằm ở việc công ty Marriott liên tục cố gắng để phát triển với tinh thần tự kỷ luật rất cao, trong khi Howard Johnson sớm tự thỏa mãn với những thành quả của mình. Howard Johnson (con), trong một cuộc phỏng vấn vào năm 1975, đã nói: "Chúng tôi là một công ty 'phản ứng'. Chúng tôi không có tiên đoán tương lai. Trong ngành kinh doanh này, bạn không thể dự đoán được tương lai xa, có thể chỉ hai năm mà thôi". Khác với Marriott, Howard Johnson không đầu tư vào nhà hàng và khách sạn theo những phân khúc thị trường cụ thể, và cuối cùng họ đã thất bại. Trong lúc Marriott tiếp tục đầu tư cho các mục tiêu tương lai ngay cả trong thời điểm khó khăn, Howard Johnson lại quá chú trọng đến những yếu tố như cắt giảm chi phí, tính hiệu quả và những mục tiêu tài chính ngắn hạn. Trong lúc Marriott liên tục cố gắng phát triển chất lượng dịch vụ, Howard Johnson lại cung cấp dịch vụ kém, giá cao v.v... Một nhà quản lý ở Howard Johnson bình luận, "Howard Johnson luôn có những ý tưởng mới về việc nâng cấp các nhà hàng và khách sạn của họ, song họ

không bao giờ chịu chi tiên cho những dự án đó cả". Một nhà quản lý của Imperial Group (tập đoàn đã mua Howard Johnson năm 1979) giải thích tại sao họ đã phải bán công ty này sáu năm sau đó với giá chỉ bằng một nửa giá khi mua:

Lợi nhuận cao một cách giả tạo. Việc tái đầu tư không được quan tâm.

Người ta cắt giảm từng xu nhỏ từ các chi phí dành cho nhân viên, thức ăn cho khách và cả chi phí dành cho việc đổi mới sản phẩm. Việc không tái đầu tư đã vắt kiệt công ty.335

Cùng lúc đó, Howard (con) lại chuyển văn phòng làm việc lên khu Rockefeller Center ở New York (trong khi toàn bộ đội ngũ quản lý vẫn ở Boston). Tại New York, ông ta sử dụng phần lớn thời gian để giao du với giới thượng lưu! Một đối thủ cạnh tranh đã nhận xét:

Lần nào gặp, Howard Johnson cũng nói với tôi cách ông ta sẽ giảm chi phí như thế nào. Tôi nghĩ ông ta đã không dành đủ thời gian cho... nhà hàng của ông ta. Nếu ông ta ăn ở đó nhiều hơn là đi ăn trưa tại 21 [một nhà hàng nổi tiếng ở New York], có lẽ ông ta sẽ học được điều gì đó hay hơn."336

Ngược lại, Marriott (con), có một phong cách sống khiêm nhường và đơn giản (được ông ta gọi tên là "đạo đức làm việc Mormon" - 70 giờ/tuần), theo đó ông ta tự đến thăm 200 điểm kinh doanh khác nhau của công ty hàng năm, và cũng yêu cầu các nhà quản lý cấp cao làm thế.

Quan trọng hơn, Marriott (con), đã thành công trong việc đưa động lực tiến bộ của cá nhân mình vào cơ chế của tổ chức. Sau đây là một danh sách các cơ chế dùng để thúc đẩy tiến bộ được Marriott áp dụng (còn Howard Johnson thì không) trong thời gian này:

♦ Chỉ số phục vụ khách hàng (GSI): được tính dựa vào các phiếu nhận xét của khách hàng và các kết quả thăm dò khách hàng một cách ngẫu nhiên. Các nhà quản lý theo dõi GSI trên hệ thống máy vi tính, và có thể có những điều chỉnh nếu cần. Các báo cáo GSI sẽ có ảnh hưởng đến việc khen thưởng và cơ hội thăng tiến.337

♦ Xem xét mức độ hoàn thành công việc của từng nhân viên hằng năm.338

♦ Các khoản trợ cấp, khen thưởng cho mọi người dựa trên dịch vụ, chất lượng, vệ sinh, khả năng giảm chi phí...339

♦ Chương trình chia sẻ lợi nhuận áp dụng cho toàn bộ nhân viên, theo đó họ có thể đầu tư đến mức 10% lương theo một khế ước cụ thể, từ đó tạo ra mối hên kết hữu hình, chặt chẽ giữa cá nhân và công ty.340

♦ Đầu tư vào việc tìm kiếm nhân viên giỏi: các khách sạn mới của công ty thường phỏng vấn một nghìn người cho một trăm vị trí làm việc.341

♦ Các chương trình phát triển quản trị và nhân sự: đầu những năm 1970, công ty đã dành ra 5% lợi nhuận trước thuế vào những chương trình phát triển quản trị.342

♦ Đầu tư vào một trung tâm đào tạo lớn của công ty (xây dựng năm 1970), trang bị với công nghệ giảng dạy tuyệt hảo. Một bài trên tạp chí Forbes năm 1971 đã viết: "Hàng năm nhà quản lý của Marriott tham dự vào các khóa đào tạo, các nhân viên mới cũng được đào tạo rất kỹ lưỡng về cách phục vụ khách hàng."343

♦ "Khách hàng bí mật": Các kiểm soát viên giả làm khách hàng để kiểm tra chất lượng phục vụ. Nếu dịch vụ tốt, vị "khách hàng" đó sẽ trưng ra thẻ ID của họ và trao tặng nhân viên phục vụ đó một tấm thẻ với tờ 10 đô la kẹp phía sau để khen thưởng. Nếu chất lượng phục vụ của nhân viên đó không tốt, sẽ không có 10 đô la, thay vào đó là một tấm thẻ ghi "Oops!". Nhân viên nào nhận được "Oops!" sẽ được gửi đi đào tạo lại, và họ chỉ có tối đa ba cơ hội cho việc này mà thôi.344

THÔNG ĐIỆP CHO CÁC CEO,

CÁC NHÀ QUẢN LÝ VÀ KINH DOANH

Sự tụt hậu của Howard Johnson so với Marriott có thể coi là một ví dụ điển hình cho mọi điều chúng tôi trình bày trong chương này. Và còn nhiều thí dụ khác nữa. Ames luôn tụt hậu so với Wal-Mart trong việc áp dụng những cải tiến về bán lẻ, trì hoãn đầu tư vào công nghệ mới. Norton, vắt kiệt một số phòng ban đến mức các cánh cửa sổ ở đó nhiều tháng không được lau rửa, bởi ai cũng nghĩ phòng/ ban đó sắp bị đóng cửa đến nơi! Còn nữa, Zenith đã bỏ qua việc đầu tư vào các sản phẩm điện tử bán dẫn (đây là công

ty cuối cùng chuyển sang các mạch bán dẫn vào những năm 1950), sản phẩm tivi màu, giảm chi phí R&D để tăng lợi nhuận, và hủy hoại danh tiếng về chất lượng của công ty - trong khi Motorola và các công ty Nhật hên tục phát triển về những mặt này. và còn nhiều ví dụ khác nữa.

Thật sự mà nói, khả năng tự kỷ luật và tự hoàn thiện là một trong những khác biệt rõ rệt nhất giữa các công ty hàng đầu và các công ty so sánh. Nếu xét về cơ chế "không bằng lòng" và những đầu tư dài hạn cho tương lai, chúng tôi nhận thấy các công ty hàng đầu thể hiện động lực tự hoàn thiện cao hơn các công ty so sánh ở 16/18 cặp so sánh (xem bảng A.10, Phụ lục 3).

Nếu bạn đang xây dựng hoặc quản lý một công ty, chúng tôi khuyên bạn hãy

xem xét những câu hỏi dưới đây:

♦ Bạn có thể tạo ra cơ chế “không bằng lòng” nào để loại trừ sự tự mãn, đem lại những thay đổi và tiến bộ từ nội bộ công ty; mà vẫn phù hợp với tư tưởng cốt lõi của công ty? Bằng cách nào khiến cho những cơ chế đó trở nên hiệu quả thật sự?

♦ Bạn làm gì để vừa đầu tư cho tương lai, vừa có kết quả kinh doanh tốt trong hiện tại? Công ty của bạn có áp dụng những phương pháp cải tiến, những công nghệ mới trước các đối thủ cùng ngành hay không?

♦ Bạn đối phó với những suy thoái như thế nào? Công ty có tiếp tục đầu tư cho tương lai ngay cả khi những thời điểm hiện tại khó khăn hay không?

♦ Các thành viên của công ty có hiểu rằng “sự thoải mái không phải là mục tiêu”, rằng công việc ở một công ty hàng đầu sẽ không bao giờ dễ dàng hay không? Công ty của bạn có duy trì tinh thần kỷ luật trong công việc, luôn nỗ lực để ngày mai tốt hơn hôm nay hay không?

Chúng tôi thấy cả những tin tốt và tin xấu ở chương này. Tin tốt là việc một trong những bí quyết cơ bản để xây dựng một công ty hàng đầu hóa ra vô cùng đơn giản: cố gắng và nỗ lực trong công việc, liên tục tự hoàn thiện, hướng về tương lai và dài hạn. Đây là những điều dễ hiểu, trong tầm tay của mọi nhà quản lý. Tin xấu là việc tất cả những phương pháp trên phải được thực hiện liên tục, bền bỉ với cường độ cao. Thành công không bao giờ là mục tiêu cuối cùng, ngược lại bạn phải luôn sẵn sàng cho các cuộc đua dài hơi và khắc nghiệt sắp tới. Đó là điều mà Howard Johnson chưa bao giờ học được.

TRUYỆN RĂN DẠY VỀ CHIẾC ĐAI ĐEN

Hãy hình dung một võ sĩ đang quỳ trước mặt sư phụ trong buổi lễ nhận chiếc đai đen. Sau một quá trình rèn luyện gian khổ, người này đã đạt được một thành quả nhất định trong môn học.

“Trước khi trao đai đen, con cần vượt qua một bài kiểm tra nUa,” sư phụ nói

“Thưa sư phụ, con sẵn sàng,” võ sinh trả lời, chờ đợi một trận đấu tập nUa.

“Con hãy trả lời câu hỏi của ta: Đâu là ý nghĩa thực thụ của chiếc đai đen?”

“Đó là đích đến, là phần thưởng xứng đáng cho những nỗ lực của con,” võ

sinh trả lời.

Người thầy không mong đợi và không hài lòng với một câu trả lời như vậy. ông ta nói, “Con chưa sẵn sàng cho chiếc đai đen. Một năm sau con hãy quay lại”.

Một năm sau, võ sinh lại quỳ trước mặt sư phụ.

“Đâu là ý nghĩa thực thụ của chiếc đai đen?”

“Đó là biểu tượng của đẳng cấp, là đỉnh cao của môn phái ta,” võ sinh trả lời.

Người thầy im lặng hồi lâu, chờ đợi. Rõ ràng ông không hài lòng. Và ông lại nói, “Con chưa sẵn sàng cho chiếc đai đen. Một năm sau con hãy quay lại”.

Một năm sau đó, cảnh tượng trên lại lặp lại. và câu hỏi của người thầy vẫn như cũ, “Đâu là ý nghĩa thực thụ của chiếc đai đen?”

“Chiếc đai đen biểu hiện sự bắt đầu của một con đường phấn đấu không bao giờ có điểm dừng - con đường của kỷ luật, lao động và theo đuổi những chuẩn mực mỗi lúc một cao” - lần này võ sinh trả lời như vậy.

“Đúng vậy. Giờ con đã xứng đáng nhận chiếc đai đen và hãy bắt đầu công việc của con”.

CHƯƠNG MƯỜI: KẾT THÚC CỦA KHỞI ĐAU

Đây không phải là kết thúc. Cũng không phải là sự bắt đầu của kết thúc.

Có lẽ, phải nói là sự kết thúc của những khởi đầu.

WINSTON s. CHURCHILL

Trong những thập kỷ gần đây, việc các công ty dành nhiều thời gian, công sức và tiền bạc để soạn ra những tuyên bố về tầm nhìn, giá trị, nhiệm vụ, mục tiêu, v.v... đã trở nên khá phổ biến. Những tuyên ngôn như vậy đều tốt và hữu dụng, song chúng không phải là những yếu tố căn bản của một công ty thành công. Hãy nhớ rằng một tuyên bố về tầm nhìn, giá trị v.v... đơn thuần không hề đảm

bảo cho thành công của một công ty! Việc lập ra những tuyên bố và phương châm như trên chỉ là một bước khởi đầu mà thôi.

Bí quyết thành công của một công ty hàng đầu, trái lại, nằm ở việc đưa ra tư tưởng cốt lõi và những động lực thúc đẩy sự tiến bộ vào trong toàn bộ cơ cấu của tổ chức đó, cụ thể đó là các yếu tố: mục tiêu, chiến lược, chiến thuật, chính sách, quy trình, văn hóa công ty, phong cách quản trị, xây dựng bề mặt công ty, hệ thống lương, hệ thống kế toán, mô tả công việc - tức là tất cả mọi việc xảy ra ở một tổ chức. Một công ty hàng đầu tạo ra môi trường làm việc bao trùm lên toàn bộ nhân viên, liên tiếp đưa ra những thông điệp hết sức nhất quán, khiến không ai có thể hiểu sai tư tưởng và tham vọng của công ty!

Trong các chương trước, chúng tôi đã nhiều lần nhắc đi nhắc lại ý này bằng nhiều cách khác nhau. Tuy nhiên, do đây là điểm quan trọng nhất độc giả có thể rút ra từ cuốn sách này, các tác giả sẽ dành chương này để tổng kết lại những kết quả nghiên cứu bằng việc đưa ra một khái niệm cốt lõi về tính liên kết. Khi nói về sự hên kết, gắn kết, chúng tôi muốn nêu rõ việc mọi thành phần, yếu tố của công ty phải cùng hoạt động ăn khớp với nhau, theo một tư tưởng cốt lõi và kiểu tiến bộ mà công ty hướng tới (có thể gọi là tầm nhìn của công ty). Chúng tôi coi “tầm nhìn” và “hoài bão” của công ty như là sự kết hợp giUa tư tưởng cốt lõi và một viễn cảnh tương lai. Chúng ta hãy xem xét các ví dụ về tính liên kết dưới đây.

sức MẠNH CỦA Sự KIÊN KET Ở CÁC CÔNG TY FORD, MERCK VÀ HEWLETT-PACKARD Ford

Trong một chương trước chúng tôi đã kể về việc các nhà lãnh đạo ở Ford Motor Company đã viết ra tuyên bố về “sứ mệnh, giá trị và những nguyên tắc dẫn đường” (MVGP) - một thành phần cơ bản cho sự phát triển mang tính bước ngoặt của công ty trong những năm 1980. Bản MVGP này đặt con người và sản phẩm trước lợi nhuận, nhấn mạnh tầm quan trọng của phát triển chất lượng, sự tham gia của nhân viên và sự thỏa mãn các nhu cầu của khách hàng. Nhưng chỉ có MVGP thì không thể đem lại bước ngoặt trong phát triển của công ty Ford được. Nếu công ty không đưa ra MVGP vào thực tế, không hên kết các hoạt động, chiến thuật, chiến lược của công ty sao cho phù hợp, nhất quán với MVGP thì công ty đã không thể thành công.

Lần đầu tiên trong lịch sử công ty, Ford triệt để áp dụng việc kiểm soát chất lượng bằng thống kê, yêu cầu các giám đốc sản xuất đóng cửa các dây chuyền sản xuất nếu có chất lượng kém.346 Việc này không chỉ áp dụng ở các nhà máy của công ty mà thôi. Đối với các nhà cung cấp, Ford áp dụng chương trình “Ql”, kiểm tra họ theo việc đánh giá chất lượng và việc các nhà cung cấp này có áp dụng “kiểm soát chất lượng bằng thống kê” hay không. Công ty cũng tổ chức các hội thảo và những trợ giúp mang tính thực

hành để giúp các nhà cung cấp đạt được những tiêu chuẩn theo Q1 (những tiêu chuẩn này liên tục được nâng lên theo thời gian).

Ford cũng lập ra những chương trình làm tăng khả năng tham gia của nhân viên vào các cố gắng phát triển chất lượng. Không chỉ có vậy, công ty còn tổ chức những chương trình hướng dẫn các cấp quản lý cách hỗ trợ nhân viên tích cực tham gia vào những cố gắng nói trên. Các kỹ năng quản lý này được coi là một điều kiện cho việc thăng tiến của các nhà quản lý, do đó các chương trình càng được tăng cường tại công ty. Nhằm làm cho các nhân viên có cơ hội tiếp cận thông tin và cảm thấy gắn bó hơn với công ty, Ford đầu tư một hệ thống truyền hình vệ tinh, truyền đi những tin tức về công ty cho nhân viên biết trước khi họ có cơ hội đọc báo hay xem tivi. Để tạo ra một liên kết trực tiếp giữa nhân viên và thành công của công ty, lần đầu tiên Ford thương lượng một điều khoản về chia sẻ lợi nhuận với người lao động trong hợp đồng với tổ chức công đoàn United Auto Workers (UAW). Quan hệ giữa công ty và nhân viên tốt đến mức đầu những năm 1980, Công đoàn trao cho Philip Caldwell danh hiệu hội viên danh dự khi ông này nghỉ hưu (đây là trường hợp đầu tiên một CEO ở một hãng sản xuất xe hơi tại Mỹ được tham gia vào UAW).

Để trở lại với nguồn gốc “xe hơi”, công ty Ford lập ra một nhóm công tác với mục tiêu BHAG là tạo ra một kiểu xe hoàn toàn mới, đạt đẳng cấp thế giới, hướng về người sử dụng hơn bất kỳ kiểu xe nào khác từ thời Model T. Chương trình Taurus/Sable này được cấp ngân sách 3,25 tỷ đôla,

nhiều nhất trong lịch sử công ty. Công ty bắt đầu xin ý kiến về mẫu xe từ các công nhân sản xuất nhiều năm trước khi bắt đầu sản xuất thực sự. Hiểu được tầm quan trọng của sự thỏa mãn khách hàng, những nhà quản lý cấp cao của công ty tham gia các cuộc gặp để trực tiếp nghe ý kiến từ khách hàng. Sau đó, một chương trình “chất lượng - cam kết - kết quả” được đưa ra để thu thập những phản hồi từ khách hàng về chất lượng dịch vụ của những đại lý bán xe. Những đại lý được khách hàng đánh giá cao nhất sẽ được phần thưởng cao quý từ lãnh đạo công ty.

Như thế, Ford đã đưa MVGP vào thực tế và những công việc hàng ngày bằng hàng trăm cách lớn nhỏ khác nhau. Đó là nguyên nhân thật sự cho sự thành công của công ty. Nếu chỉ đưa ra tuyên bố về MVGP và không đưa nó vào thực tế, thì người lao động, khách hàng, cổ đông đều sẽ trở nên hoài nghi, và sẽ không có bước ngoặt nào ở công ty như đã từng xảy ra.

Merck

Cuối thập niên 1920, George w. Merck bắt đầu đề ra những điều cơ bản trong hoài bão và tầm nhìn của công ty. Với các giá trị cốt lõi về sự chính trực, đóng góp cho xã hội, trách nhiệm với nhân viên và khách hàng cũng như sự kiên quyết theo đuổi chất lượng và sự hoàn hảo, Merck hình dung về tương lai công ty như là một công ty tầm cỡ thế giới, đem lại lợi ích cho con người bằng những đóng góp mang tính cải tiến cho dược phẩm. Đó sẽ là một công ty

không coi lợi nhuận là mục tiêu hàng đầu, mà chỉ là kết quả tất yếu của việc theo đuổi thành công những mục tiêu kể trên. Trong buổi khai trương trung tâm thí nghiệm nghiên cứu của công ty, ông ta phát biểu:

Chúng tôi tin rằng các nghiên cứu thực hiện một cách kiên trì, bền bỉ sẽ đem lại những nét mới cho ngành và công việc kinh doanh. Chúng tôi tin rằng với những công cụ do công ty cung cấp cho phòng thí nghiệm, chúng ta sẽ đạt được những tiến bộ về khoa học, tri thức, giúp con người thoát khỏi bệnh tật và đau đớn... Chúng tôi cam kết sẽ hỗ trợ tối đa để trung tâm xứng đáng với niềm tin của chúng tôi. Hãy để cho những người tìm kiếm sự thật, những người lao động vất vả vì một thế giới tốt đẹp hơn, những người luôn giương

cao ngọn đuốc khoa học và tri thức có thêm niềm can đảm và cảm thấy rằng họ luôn được chúng ta hỗ trợ [ông ta nhấn mạnh].347

Chúng tôi thật sự ấn tượng với tuyên ngôn của Merck - nhất là khi ông ta nói điều này hơn 60 năm về trước, tức là rất lâu trước khi những tuyên bố tương tự trở nên phổ biến. Nhưng dù cho những lời lẽ có ấn tượng và hùng hồn đến đâu đi nUa thì cũng không thể biến công ty thành một tập đoàn hàng đầu thế giới được. Điều tuyệt vời nằm ở chỗ công ty đã hết sức nhất quán và gắn bó với tư tưởng cốt lõi cũng như hướng phát triển do Merck đề ra.

Chẳng hạn, không chỉ tạo ra một phòng thí nghiệm cho công tác nghiên cứu và phát triển, công ty còn đề ra một

mục tiêu táo bạo: xây dựng phòng thí nghiệm này với khả năng nghiên cứu ngang bằng với bất cứ trường đại học hay viện nghiên cứu nào. Trung tâm nghiên cứu được thiết kế sao cho mang dáng vẻ và không khí học thuật, hàn lâm thật sự; nó trông giống như một trường đại học đến mức được gọi bằng cái tên “Merck Campus”. Hơn nữa, Merck khuyến khích các nhà nghiên cứu tại đây đăng những công trình của họ trong các tạp chí khoa học, nhờ thế trung tâm tiếp tục thu hút thêm nhiều nhà khoa học và nghiên cứu từ bên ngoài. Việc cộng tác với các nhà khoa học ở các viện nghiên cứu và các trường đại học cũng được khuyến khích, nhờ đó chất lượng các công trình khoa học ngày một nâng cao. Một số nhà khoa học hàng đầu được mời vào ban giám đốc, các cơ hội thăng tiến dành cho những người làm nghiên cứu là rất cao. Thậm chí trong các thông báo tuyển dụng, công ty còn tự hào liệt kê những công trình nghiên cứu được xuất bản của các nhà nghiên cứu, giống như các trường đại học vậy. Một nhà khoa học đã tổng kết:

Merck giống như MIT, Harvard hay bất cứ một viện nghiên cứu danh tiếng nào. ở đó, bạn cần có sự ham mê nghiên cứu thật sự.348

Đê’ động viên, khuyến khích những thí nghiệm và khám phá, công ty cho các nhà khoa học “phạm vi tối đa trong việc theo đuổi các nghiên cứu, tự do tối đa theo đuổi các khả năng hứa hẹn, dù những điều đó có thể không đem lại kết quả thực tế đi chăng nữa”. Khác với đa số các công ty Mỹ, Merck tuyệt đối ngăn cấm việc đưa tiếp thị vào quá

trình nghiên cứu thuần túy cho đến khi sản phẩm đã thực sự bước vào giai đoạn phát triển. Giám đốc điều hành p. Roy Vagelos đã nói:

Các nghiên cứu phải ở trong tay các nhà nghiên cứu thật sự. Việc tiếp thị

không được thực hiện chừng nào sản phẩm chưa được thử thành công trên người. Chúng tôi không muốn những quan tâm về tiềm năng thị trường ảnh hưởng đến những thí nghiệm và khám phá khoa học thuần túy.349

Những cách thức vận hành đó như là không đổi ở công ty suốt sáu thập kỷ, dù nhiều khi điều đó đi ngược lại những quan điểm kinh doanh thông thường. Merck thậm chí còn đưa ra thêm một số biện pháp khác tương tự. Chẳng hạn, Merck dứt khoát không coi ngân sách như là một công cụ lập kế hoạch hay để kiểm soát việc nghiên cứu và phát triển. Các nhóm nghiên cứu sản phẩm mới không được giao một ngân sách nào cả. Thay vào đó, các lãnh đạo nhóm phải thuyết phục mọi người từ nhiều lĩnh vực và phòng ban khác nhau tham gia và cung cấp nguồn lực cho dự án. Quá trình này là một quá trình "chọn lọc tự nhiên", theo đó, những dự án tốt nhất sẽ có được những nguồn lực, tài trợ, còn những dự án kém sẽ bị loại bỏ. Khác với những đối thủ cạnh tranh, Merck là công ty ít đa dạng hóa sản phẩm nhất, công ty đặt mọi quan tâm và nỗ lực vào việc nghiên cứu và sản xuất ra những loại dược phẩm tốt nhất. Công ty tự đặt ra yêu cầu các sản phẩm mới của họ phải tốt hơn sản phẩm của đối thủ cạnh tranh, nếu không sẽ

không được đưa ra thị trường - một chiến lược rất táo bạo và rủi ro, với những yêu cầu rất khắt khe đối với bản thân công ty.

Trong suốt lịch sử của mình, Merck đã đưa ra các BHAG luôn trong mối hên kết chặt chẽ với tư tưởng công ty, cụ thể như sau:

♦ Đầu những năm 1930'. Xây dựng đội ngũ nghiên cứu có khả năng cao, có thể ngang hàng với các trường đại học và các viện nghiên cứu.350

♦ Đầu những năm 1950'. Chuyển đổi thành một công ty dược phẩm có quy mô lớn, có thể tham gia vào những thay đổi cơ bản trong ngành dược phẩm (bằng một quyết định táo bạo: mua lại công ty dược phẩm khổng lồ Sharp & Dohme, giúp Merck có một mạng lưới tiếp thị và phân phối hùng mạnh).351

♦ Cuối những năm 1970'. Quyết tâm trở thành nhà sản xuất thuốc tầm cỡ thế giới trong thập niên 1980.352

♦ Cuối những năm 1980'. Quyết tâm trở thành công ty sản xuất thuốc đầu tiên có những nghiên cứu trong mọi loại bệnh tật.353

♦ Đầu những năm 1990'. Mua lại công ty Medco (6 tỷ đôla) trong cố gắng "định nghĩa lại khuôn mẫu cho ngành dược phẩm" nhằm tạo ra sự liên kết

trực tiếp hơn với người sử dụng thuốc cuối cùng.354

Merck cũng luôn thể hiện tư tưởng cốt lõi về trách nhiệm doanh nghiệp. Có rất nhiều công ty nói về trách nhiệm đối

với xã hội, cơ hội ngang bằng (cho lao động nam và nữ), và nhiều ý tưởng cao xa khác. Nhưng liệu có mấy công ty được như Merck: một trong những công ty đầu tiên đóng góp cho Quỹ dành cho sinh viên da đen năm 1944, là công ty đầu tiên trong ngành lập ra phòng giải quyết các vấn đề dành cho người thiểu số (trong những năm 1960). Công ty được công nhận bởi Hội phụ nU quốc gia do có “những chương trình hiệu quả trong việc tuyển dụng, đào tạo và thăng tiến cho phụ nU và những người thuộc dân tộc thiểu số”, được các hiệp hội Black Enterprise và Working Mother bình chọn là một trong những nơi làm việc tốt nhất cho phụ nU và người thiểu số. Đây cũng là công ty hiếm hoi có Kế toán trưởng là một phụ nU. về dược phẩm, Merck đã đem phát không thuốc Streptomycin ở Nhật sau Thế chiến thứ hai để ngăn cản sự bùng phát của bệnh lao, sản xuất và phát không thuốc Mectizan để chUa chứng bệnh lòa... Công ty cũng đề ra một BHAG cụ thể về môi trường: giảm việc thải ra chất độc hại cho môi trường tới 90% cho đến những năm 1995. Rõ ràng Merck đã hết sức nhất quán trong việc đưa tư tưởng cốt lõi của công ty vào thực tế.

Công ty không chỉ hy vọng, mà thực sự cam kết đạt được tiến bộ và hoàn hảo trong tương lai. Quy trình tuyển dụng ở Merck có vẻ giống như ở một trường đào tạo sau đại học, theo đó các ứng viên được yêu cầu xuất trình rất nhiều thư giới thiệu về khả năng của bản thân. Công ty đầu tư rất nhiều vào tuyển dụng, đào tạo và gìn giU nhân viên. Các vị trí quản lý được đánh giá qua mức độ thành công trong việc tuyển mộ và giU được những nhân viên tài năng, vào

những năm 1980, tỷ lệ thay thế nhân viên ở Merck là thấp nhất, chỉ có 5% (mức trung bình ở Mỹ là 20%).

Cuối cùng, công ty Merck liên tục tăng cường, củng cố tư tưởng cốt lõi của công ty ngày qua ngày, năm qua năm, thập kỷ qua thập kỷ; qua những báo cáo cho cổ đông, các tài liệu tuyển dụng, những sách hướng dẫn công việc cho nhân viên, những cuốn sách được công ty xuất bản, những băng video tư liệu, những phát biểu của lãnh đạo công ty, những hội thảo định hướng, những bài báo trên các tạp chí bên ngoài và bên trong công ty... Khi chúng tôi đề nghị công ty cung cấp bất kỳ tài liệu nào hên quan đến giá trị và mục tiêu của công ty, Merck đưa ra không ít hơn... 85 loại khác nhau, một số

trong đó có niên đại từ... đầu thế kỷ XX. Năm 1991, công ty kỷ niệm một trăm năm thành lập, cho xuất bản nhiều loại sách, bài viết, băng video và những phân tích mang tính lịch sử, tất cả đều nhấn mạnh đến truyền thống và giá trị của công ty. ở công ty Merck, tư tưởng cốt lõi lan tỏa khắp mọi nơi suốt một thế kỷ qua. Giám đốc phụ trách chính sách khoa học và công nghệ Jeffrey L. Sturchio đã tổng kết:

Trước khi làm việc cho Merck, tôi đã từng làm việc cho một tập đoàn lớn khác ở Mỹ. Sự khác biệt cơ bản giUa hai công ty là lời nói và việc làm. Công ty cũ của tôi luôn dùng những lời hoa mỹ về giá trị, hoài bão, tầm nhìn, v.v... Tuy nhiên giUa thực tế và những ngôn từ to tát đó là một sự khác biệt lớn lao. Còn ở Merck, hoàn toàn không có khoảng cách hay bất kỳ một sự khác biệt nào tương tự.355

Hewlett-Packard

Bill Hewlett và David Packard mơ ước trong tương lai công ty HP sẽ là một hình mẫu cho các công ty khác, nổi tiếng bởi những thực hành tiến bộ về nhân sự, nền văn hóa công ty mang tính chuyên nghiệp cao, các sản phẩm với những đóng góp đáng kể về kỹ thuật. David Packard viết, “Nhiệm vụ chính của chúng tôi là thiết kế, phát triển và sản xuất những dụng cụ điện tốt nhất vì sự tiến bộ của khoa học và phúc lợi cho con người. Chúng tôi nguyện cống hiến hết sức mình cho nhiệm vụ đó”. Giám đốc HP Fred Terman thường dùng cụm từ “hình mẫu thể chế xã hội” để nói về khát vọng của công ty. Sau này, Hewlett cụ thể hóa những nguyên tắc chủ đạo của công ty HP bằng bốn chu “phải” như sau: phải đạt tăng trưởng về lợi nhuận, phải tạo ra lợi nhuận từ những đóng góp về kỹ thuật, phải công nhận và tôn trọng giá trị cá nhân của nhân viên và cho phép họ tham gia vào thành công của công ty, và công ty phải vận hành như là một công dân có trách nhiệm của cộng đồng xã hội.

Hoài bão của công ty HP rất hay và ấn tượng, song điều đó cũng chẳng có ý nghĩa gì nếu không được đưa vào thực tế. Giống như Merck, HP luôn liên kết một cách nhất quán và toàn diện với những tư tưởng và khát vọng của nó.

Ví dụ, HP có truyền thống tôn trọng nhân viên theo nhiều cách cụ thể. Trong những năm 1940, công ty đưa ra chương trình “tiền thưởng sản xuất” (một kế hoạch chia sẻ lợi nhuận) với mức thưởng bằng nhau cho mọi người (từ nhân viên lao

công cho đến giám đốc điều hành); cung cấp bảo hiểm y tế cho toàn bộ nhân viên - điều rất hiếm ở thời điểm đó, nhất là đối với một công ty nhỏ. Khi công ty cổ phần hóa vào những năm 1950, mọi nhân viên với thâm niên công tác ít nhất 6 tháng đều được một cổ phần nhất định, được tham gia chương trình “quyền chọn cổ phần”. Không bao lâu sau, công ty tiếp tục đưa ra một chương trình hỗ trợ đến 25% cho những nhân viên mua cổ phiếu của công ty. Đê’ giảm thiểu khả năng sa thải nhân viên, HP đã bỏ qua rất nhiều hợp đồng mang tính thời vụ, không ổn định với Chính phủ, cho dù chúng có khả năng sinh lời đi nUa. Các phòng ban được khuyến khích tuyển nhân viên từ nội bộ công ty trước khi tuyển từ bên ngoài, đảm bảo cho việc ổn định công việc làm trên phạm vi toàn công ty. Khi công ty gặp khó khăn, HP yêu cầu nhân viên của họ cứ hai tuần nghỉ một ngày thứ sáu và giảm lương 10%, thay vì phải sa thải 10% nhân viên. HP là một trong những công ty đầu tiên tại Mỹ cho phép nhân viên ở mọi cấp độ có giờ làm việc linh hoạt, tùy chọn, thường xuyên thăm dò ý kiến nhân viên để hiểu rõ tâm tư, nguyện vọng của họ; áp dụng chính sách “mở cửa” cho phép nhân viên báo cáo trực tiếp lên lãnh đạo cấp cao về mọi vấn đề. HP có kế hoạch dân chủ hóa công ty, giảm thiểu tính quan liêu trong công việc: phòng làm việc của mọi nhà quản lý đều không được phép có cửa ra vào, một phương pháp có thể nói là rất cấp tiến trong thời gian này. Không có gì ngạc nhiên nếu biết ở HP không có tổ chức Công đoàn, như một nhân viên ở đây nói:

Cũng có vài cố gắng thành lập Công đoàn, song đều thất bại. Liệu Công đoàn có ý nghĩa gì ở một công ty nơi nhân viên là một bộ phận không thể tách rời của bộ máy quản lý, nơi mà các nhà quản lý thường mời nhân viên cùng chia sẻ những tách cà phê nóng hổi với bánh ngọt trong giờ giải lao? 356

Tương tự như vậy, HP áp dụng nhiều phong cách khác nhau để gia tăng những đóng góp về kỹ nghệ và phát triển môi trường làm việc chuyên nghiệp trong công ty. Bắt đầu từ thập niên 1950, công ty có chính sách tuyển dụng 10% sinh viên xuất sắc mới tốt nghiệp các trường kỹ thuật thay vì tuyển dụng những người có kinh nghiệm hơn (song lại có ít tài năng hơn) từ các công ty khác (30 năm sau HP vẫn được các trường kỹ thuật đánh giá là nhà tuyển dụng hàng đầu). Giống như 3M, HP theo đuổi chiến lược giới thiệu các sản phẩm mới hơn và tốt hơn mỗi năm, coi đó là nguồn chủ yếu cho tăng trưởng, hơn là kéo dài vòng đời sản phẩm và tối đa hóa doanh số các sản phẩm cũ. Năm 1963, hơn 50% doanh số bán hàng của công ty là từ các sản phẩm được tung ra trong năm năm gần đó nhất. Năm 1990, con số thậm chí còn ấn tượng hơn 50% doanh số là từ các sản phẩm được tung ra trong ba năm gần đây. và đó không hề là những sản phẩm ăn theo người khác hoặc

"hàng nhái" - những sản phẩm này bị loại ngay dù có tiềm năng thị trường đến đâu đi nUa. "Nếu bạn có cơ hội tham dự bất kỳ buổi họp nào của ban quản lý chúng tôi - Bill Hewlett giải thích - bạn sẽ thấy rất nhiều dự án bị từ chối chỉ vì chúng tôi thấy chúng không có đủ những đóng góp về công nghệ

để có thể đưa sản phẩm ra thị trường!". Phong cách hết sức cứng rắn này khiến HP sẵn sàng bỏ qua các thị trường hứa hẹn doanh thu cao (Ví dụ: máy vi tính cá nhân tương thích với IBM) cho đến khi họ tìm ra những sản phẩm có đóng góp về công nghệ. Hãy nghe một đoạn đối thoại giữa một giám đốc sản xuất trẻ tuổi và một quản lý phòng thí nghiệm ở HP vào năm 1984:

GIÁM Đốc SẢN XUẤT: Chúng ta phải đưa ra sản phẩm máy vi tính cá nhân tương thích với IBM ngay bây giờ. Đó là thị trường, là doanh số! Đó là điều khách hàng mong muốn.

QUẢN LÝ PHÒNG THÍ NGHIỆM: Nhưng đâu là đóng góp về công nghệ của sản phẩm này? Chỉ khi nào chúng ta tìm ra cách sản xuất sản phẩm này với một lợi thế kỹ thuật rõ ràng thì chúng ta mới có thể đưa sản phẩm ra thị trường được.

GIÁM Đốc SẢN XUẤT: Nhưng nếu đó không phải là điều khách hàng mong muốn thì sao? Nếu họ chỉ muốn có thể chạy được các phần mềm và không hề quan tâm đến những đóng góp về công nghệ của ông thì sao? Nếu chờ đợi có thể bỏ lỡ cơ hội đấy!

QUẢN LÝ PHÒNG THÍ NGHIỆM: Nấu thế thì chúng ta sẽ không kinh doanh loại sản phẩm này. Đơn giản HP là như vậy: không tham gia vào các thị trường không biết đánh giá cao những đóng góp về kỹ thuật.

Như thường lệ, lý lẽ của viên quản lý phòng thí nghiệm đã thắng. Theo Bill Hewlett: "Dù rất quan trọng song ở công

ty chúng tôi bộ phận tiếp thị chỉ giữ vai trò thứ yếu trong việc quyết định về sản phẩm". Trong nhiều năm liền, công ty tránh né việc tham gia vào một thị trường chỉ vì hội chứng "ghế tiếp theo" - một chiến lược theo đó các kỹ sư tự giải quyết những vấn đề về kỹ thuật để phân biệt rõ những cơ hội đóng góp về kỹ thuật và thị trường. Trong hai thập niên 1950 và 1960, HP gọi danh sách các sản phẩm của họ là "đóng góp cho lĩnh vực thiết bị thí nghiệm" [chúng tôi nhấn mạnh] - một thông tin hết sức thú vị và rõ nét về chính sách của công ty này. Chính các kỹ sư phát minh ra các sản phẩm mới sẽ được tôn vinh chứ không phải những người đã bán được những sản phẩm ấy. Những

thăng tiến trong sự nghiệp cũng phản ánh sự nhấn mạnh yếu tố kỹ thuật: hơn 90% giám đốc ở các bộ phận của công ty có những học vị cao về kỹ thuật.

Đổ xây dựng một nền văn hóa công ty, ngay từ ban đầu, HP đã áp dụng phương pháp quản trị "đưa ra mục tiêu rõ ràng, cho nhân viên tự do làm việc hướng tới mục tiêu, tạo động lực bằng cách làm sao cho sự đóng góp của mỗi cá nhân được công nhận rộng rãi trong toàn công ty". Khi công ty phát triển mở rộng vào những năm 1950, phương pháp quản trị này trở thành một cơ chế phân quyền, các bộ phận trở nên độc lập, chủ động trong nghiên cứu và phát triển, sản xuất, chiến lược, tiếp thị và hoạt động như những doanh nghiệp nhỏ (tất nhiên vẫn luôn trong khuôn khổ tư tưởng của HP). Khi có hướng kinh doanh mới, HP thường lập ra một bộ phận mới hoàn toàn, cho phép bộ phận này được tự do và linh hoạt nhất định để tìm ra cách tiếp cận thị trường tốt nhất. Theo Hewlett:

Chúng tôi chỉ nói một cách đơn giản, 'Đây là lĩnh vực công ty muốn tham gia, giờ các bạn phải tự xác định những công việc cụ thể cần làm'. Nguyên tắc của tôi là họ sẽ phải tự thiết kế bộ phận của họ trên những công nghệ tốt nhất sẵn có ở công ty.357

Cũng nhằm tăng cường khả năng kinh doanh và tự chủ trong công ty, HP bố trí các bộ phận ở những tiểu bang khác nhau chứ không để tất cả ở gần Hội sở. Bộ phận nào có những cải tiến tốt nhất sẽ nhận được nhiều nguồn lực và ngân sách nhất từ quỹ dành cho nghiên cứu và phát triển (dù HP có phòng nghiên cứu trung tâm, trên thực tế, đại đa số ngân sách R&D được phân bổ cho các bộ phận của công ty). Các nhà máy sản xuất chỉ có thể được trở thành nhUng bộ phận kinh doanh riêng biệt bằng cách nghiên cứu thành công một sản phẩm mới (bằng quỹ của chính nó) và đưa sản phẩm này ra thị trường. Khác với đa số các công ty, HP khuyến khích các chi nhánh ở nước ngoài cũng phải phát triển kỹ năng R&D hơn là chỉ đơn thuần thực hiện chức năng bán hàng - phân phối.

Bên cạnh những việc HP làm, ta cũng không thể bỏ qua những việc công ty không làm, dù điều đó có thể trái với những học thuyết hoặc phong cách quản trị đang thịnh hành. Ví dụ, hãy nhớ lại việc HP luôn tránh các khoản nợ cho công ty (một điều khá là... vô lý), bởi Hewlett và Packard tin rằng điều đó ảnh hưởng đến tính kỷ luật của công ty. "Cũng không giống nhiều công ty công nghệ cao khác, HP không hoan nghênh các nhà đầu tư bên ngoài, bởi họ có thể buộc công ty phát triển quá nhanh, khiến bạn mất đi

những giá trị của bạn". Cuối cùng, khác với hầu hết các công ty, HP nghiêm

cấm phòng nhân sự được liên quan đến những vấn đề về... nhân sự:

Quan tâm đến nhân viên là phần quan trọng nhất trong công tác quản lý... Trong bất kỳ trường hợp nào phòng nhân sự cũng không được xử lý các vấn đề về nhân sự của các nhà quản lý các phòng ban - đó chính là trách nhiệm bản thân nhà quản lý đó.358

Một ví dụ tiêu biểu cho việc HP không chạy theo những phong cách, xu hướng quản trị thời thượng xảy ra vào nhUng năm 1970 khi học thuyết về chiến lược công ty "learning - curve/market share" trở nên cực kỳ phổ biến trong giới kinh doanh Mỹ. Được "rao giảng" bởi những hãng tư vấn quản trị có uy tín, được giảng dạy ở những trường kinh doanh, đây trở thành một công cụ quản trị được hàng ngàn nhà quản lý doanh nghiệp áp dụng một cách hết sức rộng rãi. Theo học thuyết này, thị phần tăng dẫn đến chi phí giảm và lợi nhuận tăng; vì thế người ta đua nhau giảm giá để chiếm thị phần. Trong gần một thập kỷ, học thuyết này gần như đã thống trị những suy nghĩ về chiến lược! Nhưng HP thì không, họ từ chối học thuyết này và theo đuổi một tiêu chuẩn hoàn toàn khác: "Nếu một sản phẩm không đủ tốt để tạo ra lợi nhuận cao trong năm đầu tiên, thì đó không phải là một sản phẩm có lợi thế về kỹ thuật và công ty HP sẽ không sản xuất nó, chấm hết!". Giải thích cho các nhà quản lý công ty vào năm 1974, Packard nói: "Nếu tôi nghe bất cứ ai nói về thị phần hoặc những cố gắng

để tăng thị phần, chúng tôi sẽ yêu cầu ghi tên người đó vào 'sổ đen' của công ty".

Cuối cùng, cũng như Ford và Merck, HP làm mọi cách để nhân viên của họ thấm nhuần phong cách HP - "HP Way". Hewlett và Packard mời toàn bộ các nhà quản lý công ty dự "Hội nghị Sonoma", nơi đó họ đưa tư tưởng và tham vọng của HP vào một văn bản "giống như Hiến pháp Mỹ, tức là một văn bản diễn tả những lý tưởng cơ bản của công ty, có thể được diễn giải và tu chỉnh tùy theo thực tế". Không lâu sau, công ty tiếp tục áp dụng chính sách "thăng tiến từ nội bộ", thực hiện quy trình phỏng vấn nhấn mạnh đến tính "có thể thích nghi và phù hợp" với HP Way. Một chương trình nhằm phổ biến tư tưởng cho các nhà quản lý cấp thấp cũng được thực hiện, bởi "họ chính là bộ mặt của công ty" - David Packard giải thích!

Chúng tôi thấy có không ít hơn một trăm trường hợp ghi lại việc các nhà quản lý HP nói rõ ràng về giá trị và mục tiêu của công ty: trong các cuộc họp nội bộ, trong các diễn văn cho bên ngoài, trong các văn bản, trong các cuộc nói chuyện mang tính chất cá nhân. Họ nói và làm một cách nhất quán qua

hàng thập kỷ qua. Chúng tôi cũng gặp hàng tá câu chuyện về "Bill và Dave" được kể đi kể lại trong nhiều năm, tất cả đều nhằm chuyển tải bản chất của "phong cách HP"! Ví dụ: Khi Bill Hewlett phát hiện thấy một phòng chứa hàng bị khóa bằng xích trong dịp cuối tuần, ông ta lập tức dùng kìm cắt kim loại cắt bỏ dây xích và để lại sợi xích đó trên bàn người quản lý với một lời nhắn ngắn gọn rằng khóa cửa nhà kho không phù hợp với truyền thống

tôn trọng nhân viên của công ty. Dù câu chuyện đó có thật hay không, chúng ta vẫn có thể thấy được các nhà quản lý và lãnh đạo HP đã làm mọi thứ để đưa "phong cách HP" thành một phong cách sống và làm việc tại đây. Barney Oliver, một giám đốc lâu đời của "trung tâm thí nghiệm HP" nói về quá trình HP tiến lên vị trí hàng đầu như sau:

"Khi tôi gia nhập công ty vào năm 1952, ngay tức khắc tôi thấy được rằng hầu hết 400 thành viên của công ty đều hết sức nhiệt tình, trung thành và tự hào về công ty của họ. Một nhân viên nói: 'Tôi có ấn tượng rằng Bill và Dave làm việc cho tôi, vì tôi hơn là vì những người xung quanh'. Ngày nay, tinh thần này vẫn còn nguyên như vậy. Việc tinh thần đó tồn tại ở một công ty với hơn 17.000 nhân viên rõ ràng là không hề bình thường, song cũng không có gì là đáng ngạc nhiên cả. NhUng gì xảy ra trong nhUng ngày đầu của HP chính là một quá trình giáo dục về quản lý. Đa số các nhân viên trong thời kỳ này trở thành cánh tay nối dài của Bill và Dave về tính cách cũng như về triết lý kinh doanh. Khi những người này trở thành các nhà quản lý, họ sẽ áp dụng những triết lý và kỹ thuật này ở bộ phận, phòng ban của họ. Tất cả chúng tôi đều tin tưởng và thực hành những phương pháp đó - đó dường như là một phần của phong cách sống của chúng tôi.359

BÀI HỌC VỀ TÍNH LIÊN KET

DÀNH CHO CÁC CEO, CÁC NHÀ QUẢN LÝ VÀ CÁC NHÀ KINH DOANH

Chúng tôi hoan nghênh nếu các bạn ra ngoài công ty và tổ chức một hội thảo về tư tưởng công ty như Hewlett và Packard đã làm vào những năm 1950. Chúng tôi khuyến khích bạn đưa ra những mục tiêu táo bạo như George Merck đã làm vào năm 1930. Chúng tôi hy vọng bạn sẽ viết thành văn bản những hoài bão của công ty, như Ford đã làm. Nhưng hãy nhớ rằng chỉ những biện pháp đó thì không đủ làm nên thành công của một công ty, ngược lại, bạn phải liên tục triển khai chúng trên thực tế. Sau đây là một số hướng dẫn chung:

1. Vẽ một bức tranh toàn cảnh

Có lẽ bạn thấy choáng ngợp trước những thông tin chi tiết về các công ty Ford, Merck và HP. Đó chính là điều chúng tôi muốn nói tới ở đây.

Các công ty hàng đầu không bao giờ lệ thuộc hoàn toàn vào một chương trình, một chiến lược, một cơ chế, một quy tắc văn hóa, một biểu tượng hay một bài phát biểu nào đó của CEO để gìn giữ cái cốt lõi và thúc đẩy sự tiến bộ. Ngược lại, đó phải là một sự vận dụng tổng thể rất nhiều yếu tố khác nhau.

Thật vậy, điều quan trọng là tính nhất quán và tính toàn thể theo thời gian! Mỗi sự kiện về Ford, Merck hay HP nếu đứng riêng rẽ có thể sẽ chỉ là những việc nhỏ nhặt, không đáng kể. Song trong bối cảnh hàng trăm sự kiện khác nhau kết hợp một cách nhất quán, tất cả sẽ hợp thành một bức tranh toàn cảnh: đó là hàng loạt dấu hiệu và biện pháp để gìn giữ cái cốt lõi và thúc đẩy sự tiến bộ!

Và cũng là sai lầm nếu chỉ áp dụng những kết luận từ một chương nào đó trong cuốn sách này để có được một công ty hàng đầu. Tư tưởng cốt lõi, động lực tiến bộ, BHAG... tự thân đều không thể đảm bảo cho thành công. Một công ty hàng đầu có vẻ gì đó như là một tác phẩm nghệ thuật. Hãy liên tưởng tới những bức tranh minh họa Sáng Thế Ký của Michelangelo trên trần của tu viện Sistine hay bức tượng lừng danh David của ông ta. Hãy liên tưởng đến những kiệt tác văn chương như Hucklebery Finn hay Tội ác và trừng phạt, những bản nhạc như bản Giao hưởng số Chín của Beethoven, hay suy nghĩ về những kiệt tác kiến trúc của Frank Floyd Wright hay Tudwig Mies van der Rohe. Đối với những tác phẩm nói trên bạn không thể chỉ ra một yếu tố riêng lẻ nào quyết định vẻ đẹp của tác phẩm. Ngược lại, tất cả các yếu tố đó cộng hưởng với nhau tạo nên một tác động tổng thể đến chúng ta - tác động tạo nên sự vĩ đại của tác phẩm đó. Mặt khác, không chỉ là cái toàn thể, mà từng chi tiết nhỏ nhặt nhất cũng làm nên vẻ đẹp nghệ thuật, như kiến trúc sư vĩ đại Mies van der Rohe từng nói: "Thượng đế ở trong những chi tiết nhỏ nhất".

2. Quan tâm đến những chi tiết nhỏ nhặt

Người ta không làm việc hàng ngày trên "bức tranh toàn cảnh", họ làm việc với những chi tiết của công việc kinh doanh của công ty - không có nghĩa bức tranh toàn cảnh là không quan trọng, nhưng chính những việc nhỏ sẽ tạo nên ấn tượng lớn, đưa ra những thông điệp quan trọng. Chẳng hạn, những

tấm danh thiếp nhỏ bé cho các nhân viên bán hàng ở công ty Nordstrom dùng để chuyển tải thông điệp: “Chúng tôi mong bạn trở thành một người bán hàng chuyên nghiệp”. Lại nữa, việc Wal-Mart gửi báo cáo tài chính của phòng xuống từng nhân viên ở mức thấp nhất thể hiện thông điệp: “Bạn là một đối tác của công ty. Chúng tôi mong bạn điều hành công việc như đây là công việc kinh doanh của riêng bạn vậy!”, ở công ty Motorola, việc chủ tịch công ty trực tiếp tham gia vào việc viết báo cáo về phát triển chất lượng, còn để lại việc chuẩn bị báo cáo tài chính cho những người khác thể hiện thông điệp: “Phát triển chất lượng là mục tiêu cao nhất chứ không phải là lợi nhuận”. Việc công ty J&J cho phép những bộ phận chủ chốt của công ty được dán logo riêng lên các sản phẩm của họ (và có thể bỏ đi logo J&J) cho thấy: “Chúng tôi mong bạn hoạt động tự chủ như một đơn vị kinh doanh riêng biệt”. Việc công ty Philip Morris tặng nhân viên một hộp thuốc lá cùng với séc thanh toán lương thể hiện thông điệp: “Chúng tôi tự hào về sản phẩm của mình dù Hiệp hội phẫu thuật Mỹ có ý kiến gì đi nữa (về tác hại của việc hút thuốc lá)”.

Các nghiên cứu về nhận thức xã hội cho thấy các cá nhân tiếp nhận mọi dấu hiệu và thông điệp trong môi truờng làm việc - cả lớn và nhỏ - nhu là những điều huớng dẫn cách cu xủ của họ. Nguời ta thuờng chú ý đến nhUng điều tuởng chừng rất nhỏ, ví dụ nhu hành động chặt đứt sợi dây xích khóa của phòng chứa đồ ở công ty HP. Nhân viên luôn muốn tin vào hoài bão của công ty, song họ cũng rất để ý đến nhUng chi tiết thiếu nhất quán dù là nhỏ bé, nhUng chi tiết cho phép họ cuời và nói: “Thấy chua, các ông là vậy đó. Tôi biết các nhà quản lý là những nguời chỉ giỏi khua môi múa mép thôi, chứ thực sự họ đâu có tin gì vào nhUng khẩu hiệu mà họ thuờng hay nói!”

3. Tập hợp lại, không “đánh lẻ”

Các công ty hàng đầu không tạo ra một cơ chế hay các quy trình mang tính ngẫu nhiên; họ thuờng sắp xếp các yếu tố, phuơng pháp có tác dụng hỗ trợ - tăng cuờng lẫn nhau, hợp lại thành một sức mạnh tổng thể. Họ tìm kiếm sự hên kết và tổng hợp. Hãy chú ý đến sự tập hợp ở Ford: phuơng pháp quản lý chất luợng bằng thống kê đuợc tăng cuờng sức mạnh bởi chuơng trình cho phép nhân viên tham gia vào quản lý; chuơng trình này lại đuợc đẩy mạnh bằng chuơng trình đào tạo quản lý mang tính tham gia; đến luợt mình, điều này lại đuợc thúc đẩy bằng những tiêu chuẩn cho việc thăng tiến dựa trên kỹ năng quản lý theo phong cách tham gia. Còn đây là ở công ty Merk: việc tuyển dụng nhUng nhà khoa học hàng đầu đuợc đẩy mạnh bằng việc

cho phép họ xuất bản những công trình nghiên cứu, việc này đuợc củng cố

bằng việc cho phép họ cộng tác với các nhà khoa học ngoài công ty; điều sau tiếp tục được củng cố bằng trung tâm nghiên cứu Merck Campus, cuối cùng là các cơ hội song song về sự nghiệp (cả về khoa học và thăng tiến).

Không thể làm việc ở công ty HP mà không biết việc các nhà quản lý từng bộ phận, phòng ban phải làm tốt công tác nhân sự và việc lợi nhuận phải được tạo ra từ những sản phẩm đóng góp về mặt kỹ thuật. Làm việc tại HP giống như ở trong phòng thu âm có đến mười cái loa khác nhau, khuếch trương âm thanh của nhau, nhưng tất cả đều cùng phát ra những thông điệp giống nhau từ mọi hướng: từ nền nhà, trần nhà, trên, dưới, phải, trái v.v...

4. Hãy boi theo dòng chảy của riêng mình, ngay cả khi có phải boi ngược dòng nước đi nữa

Hãy nhớ lại việc Merck và HP đã phớt lờ những tập quán kinh doanh thông thường để giU vững bản sắc công ty như thế nào! Sự liên kết chúng tôi hay nói đến trong cuốn sách này có nghĩa là được dẫn dắt trước hết và duy nhất bởi tư tưởng của chính mình, chứ không phải là những tiêu chuẩn, tập quán, hình mẫu, thực hành v.v... của thế giới bên ngoài. Điều đó không có nghĩa là bạn phớt lờ thực tế, ngược lại, tư tưởng và tham vọng do chính công ty bạn lập ra sẽ phải hướng dẫn mọi ứng xử trong công ty đối với thực tế. Và nếu được như vậy, công ty bạn sẽ gây ngạc nhiên, thậm chí gây

“sốc” cho tất cả - từ các đối thủ, báo chí, các giáo sư về kinh tế - rằng dù các chiến lược và thực hành của công ty có lạ lùng đến mấy đi nữa, chúng vẫn có ý nghĩa tuyệt hảo ở chính công ty bạn.

Ví dụ, vào thập niên 1970, công ty J&J chuyển Hội sở về ngay trung tâm New Brunswick, New Jersey bởi vì điều này phù hợp với tín điều của công ty, chứ không phải đây là một quyết định đúng đắn về kinh doanh! Boeing luôn trung thành với tiêu chuẩn an toàn khi thiết kế máy bay (vượt xa các đối thủ cạnh tranh) không phải do yêu cầu của thị trường, mà là do yêu cầu của tư tưởng công ty. Công ty 3M không theo quy tắc kinh doanh thông thường rằng một công ty nhỏ trên đà phát triển nên tập trung vào một dòng sản phẩm duy nhất, bởi một chiến lược tập trung như thế không phù hợp với tham vọng xây dựng một công ty mang tính cải tiến hên tục như 3M. Một ví dụ khác: hình mẫu về thị phần có thể rất phổ biến thịnh hành trong giới doanh nghiệp nhUng năm 1970, song nó không có ý nghĩa gì với HP!

Không có nghĩa là các công ty hàng đầu có những thực hành, những phương pháp đúng đắn, trong khi các công ty khác sai lầm. Không có vấn đề đúng

sai ở đây: một biện pháp đúng ở HP có thể sai ở Merck, 3M hay nhiều công ty khác.

Câu hỏi đúng đắn không là "Phương pháp này có tốt hay không?" mà phải là "Phương pháp này có phù hợp với công ty hay không, có phù hợp với tư tưởng và tham vọng của công ty hay không?"

5. Loại bỏ những liên kết sai lầm

Nếu ngay bây giờ bạn thử nhìn công ty bạn, có lẽ bạn có thể chỉ ra được ít nhất là một tá những yếu tố không liên kết với tư tưởng cốt lõi hoặc thậm chí cản trở sự phát triển của công ty - những thực hành không phù hợp bằng cách nào đó đã len lỏi vào bộ máy của công ty. Đó có thể là hệ thống thưởng phạt, cấu trúc của tổ chức, mục tiêu kinh doanh hiện tại, hay các chính sách ngăn cản những đổi mới và điều chỉnh, hoặc chính vẻ ngoài của văn phòng công ty.

Đạt được tính liên kết không chỉ là một quá trình thêm những cái mới, mà còn là một quá trình hên tục, bất tận của việc tìm ra và điều chỉnh những yếu tố liên kết sai lầm, gây cản trở cho sự phát triển hoặc làm công ty xa rời tư tưởng cốt lõi hoặc cản trở sự phát triển đều phải thay đổi hoặc loại bỏ, trừ một điều duy nhất: tư tưởng cốt lõi của công ty mà thôi.

6. Áp dụng những phương pháp đã được chứng minh và tạo ra phương pháp mới

Một công ty phải có một tư tưởng cốt lõi để trở thành một công ty hàng đầu. Công ty cũng phải có một động cơ, một khao khát cháy bỏng cho sự tiến bộ. Cuối cùng, công ty phải được thiết kế sao cho trở thành một tổ chức có khả năng gìn giữ cái cốt lõi - thúc đẩy sự tiến bộ, với tất cả các yếu tố cấu thành tổ chức hoạt động liên kết chặt chẽ với nhau. Đó là những yêu cầu chung cho một công ty hàng

đầu, những yêu cầu này không thay đổi từ một trăm năm trước đây và sẽ tiếp tục không thay đổi trong thế kỷ XXI, chúng tôi tin tưởng là như vậy.

Tuy nhiên, những phương pháp cụ thể mà các công ty hàng đầu dùng để thực hiện việc "gìn giữ cái cốt lõi - thúc đẩy sự tiến bộ" thì chắc chắn là phải thay đổi theo thời gian. Các mục tiêu lớn (BAHG), nền văn hóa công ty mang tính nghi thức, việc phát triển mang tính chất tiến hóa, việc xây dựng đội ngũ quản lý từ nội bộ, việc hên tục tự hoàn thiện, tất cả đều là những phương pháp hiện được áp dụng để làm điều này. Song đó không hề là những

phương pháp duy nhất, và có thể nhiều phương pháp mới sẽ được tạo ra. Những công ty hàng đầu của tương lai ngay bây giờ đã và đang thử nghiệm và tìm kiếm những phương pháp mới hơn, tốt hơn cho họ. Chắc chắn là những việc họ làm có thể kỳ dị, bất thường trong con mắt các đối thủ cạnh tranh, song một ngày nào đó, chúng sẽ trở thành những tập quán chung.

Và đó chính là điều bạn nên làm nếu muốn công ty của bạn gia nhập vào đội ngũ tinh hoa của những tập đoàn thành công hàng đầu trên thế giới. Dù bạn là một nhà kinh doanh, một nhà quản lý, CEO, thành viên Hội đồng quản trị, hay một nhà tư vấn, bạn đều có thể suy nghĩ và khám phá ra những phương pháp mới vừa củng cố tư tưởng cốt lõi của công ty, vừa có khả năng thúc đẩy mọi thành viên của công ty. Bạn cũng cần tạo ra những cơ chế khiến người ta bằng lòng với tình trạng hiện tại, thúc đẩy thay đổi, cải tiến, đổi mới và phát triển, nói một cách ngắn gọn, đó là những cơ chế truyền cho mọi người tinh thần tiến bộ và

phát triển. Nếu bạn có thể nghĩ ra những phương pháp để gìn giữ cái cốt lõi mà chúng tôi chưa đề cập tới trong cuốn sách này, hãy áp dụng phương pháp đó. Nếu có thể phát minh ra những cơ chế thúc đẩy sự tiến bộ, hãy thử áp dụng chúng. Hãy làm cả hai: áp dụng những phương pháp đã được chứng minh và tạo ra những phương pháp mới.

KHÔNG PHẢI LÀ KẾT THÚC

Chúng tôi đã cố gắng hết sức để khám phá và trình bày cho các bạn những yếu tố cơ bản tạo nên thành công rực rỡ của những tập đoàn hàng đầu thế giới qua thời gian. Chúng tôi đã đưa ra một số lượng lớn các chi tiết và bằng chứng, và có lẽ ít ai trong số các bạn có thể nhớ hết mọi chi tiết trong cuốn sách này. Nhưng trước khi bạn đọc xong cuốn sách này, chúng tôi muốn bạn ghi nhớ (và truyền đạt cho người khác) bốn khái niệm giúp hướng dẫn cho suy nghĩ về quản trị của bạn trong toàn bộ sự nghiệp sắp tới. Các khái niệm đó là:

1. Hãy là một "kiến trúc sư", một người "tạo ra đồng hồ" chứ không chỉ là "người báo giờ" đơn thuần.

2. Luôn tuân thủ nguyên tắc "Sự kỳ diệu của chư VÀ".

3. Gìn giU cái cốt lõi / thúc đẩy sự tiến bộ.

4. Tìm kiếm sự liên kết mang tính nhất quán.

Chúng tôi cảm thấy mình có điều gì đó giống như Dorothy trong tác phẩm Wizard of Oz, người sau một chuyến đi tìm

kiếm thầy phù thủy, kéo tấm màn che và nhận ra rằng đó không hề là một thầy phù thủy mà chỉ là một con người bình thường. Giống như Dorothy, chúng tôi chợt nhận ra rằng những người xây dựng thành công những công ty hàng đầu chẳng hề thông minh hơn, ấn tượng hơn, sáng tạo hơn, có những suy nghĩ phức tạp hơn, có ý tưởng vĩ đại hơn - nói ngắn gọn, chẳng có gì thần thánh hơn chúng ta cả! Những điều họ đã làm hoàn toàn trong tầm tay của mọi CEO, mọi nhà quản lý, kinh doanh trên thế giới. Những người xây dựng thành công các công ty hàng đầu luôn có khuynh hướng đơn giản trong các phương pháp kinh doanh của họ, tất nhiên, đơn giản ở đây không hề có nghĩa là dễ dãi!

Chúng tôi tin rằng điều đó có ý nghĩa lớn đối với độc giả. Điều đó có nghĩa là dù bạn là ai, bạn vẫn có thể trở thành nhân tố chủ đạo trong việc xây dựng một công ty hàng đầu. Bạn không cần phải trông mong một nhà lãnh đạo tài ba từ trên trời rơi xuống, hay có được những ý tưởng kinh doanh vĩ đại, xuất thần. Cũng không nên chấp nhận buông xuôi theo kiểu suy nghĩ: “Thôi, giám đốc điều hành ở công ty chúng ta không phải là một nhà lãnh đạo xuất sắc. Đành chịu vậy, hết hy vọng rồi!”. Xin các bạn chớ lầm tưởng rằng xây dựng nên một công ty hàng đầu là một điều gì đó thần kỳ, chỉ một số rất ít người có thể làm được mà thôi.

Và điều này cũng có nghĩa là từ đây cuộc sống của bạn sẽ... khó khăn hơn trước. Bạn cần giúp đỡ các đồng nghiệp lĩnh hội được những bài học từ cuốn sách này. Một sự thật choáng ngợp chợt hiện ra trước mắt bạn: bạn cũng có khả

năng như bất kỳ ai trong việc giúp cho công ty, tổ chức của bạn thành công. Ngay từ hôm nay bạn đã có thể áp dụng những kiến thức đã học được từ chúng tôi! Cuối cùng và có lẽ là quan trọng hơn cả, từ nay bạn sẽ làm việc với một suy nghĩ trân trọng về tổ chức của bạn, như là một thể chế xã hội quan trọng, đòi hỏi chúng ta phải quan tâm, chú ý tối đa trong công việc. Bởi chính qua sức mạnh của các tổ chức - tập hợp của những con người hành động vì một mục tiêu, sự nghiệp chung - mà những công việc tốt đẹp và khó khăn nhất trên thế giới này đã được hoàn thành.

Vì những lẽ đó, đây không phải là điểm kết thúc, càng không phải là điểm bắt đầu của một quá trình kết thúc. Ngược lại, chúng tôi hy vọng rằng đây chỉ là sự kết thúc của một khởi đầu - khởi đầu của nhiệm vụ đầy khó khăn và

thách thức, nhưng hoàn toàn khả thi - nhiệm vụ xây dựng một công ty hàng đầu.

CHƯƠNG MƯỜI MỘT: XÂY DựNG TẦM NHÌN VÀ HOÀI BÃO CỦA DOANH NGHIỆP

“Chúng ta sẽ không bao giờ ngừng khám phá Những khám phá của chúng ta sẽ kết thúc ở chính nơi chúng ta bắt đầu

Và lần đầu tiên chúng ta biết được nơi này.”

T. s. ELIOT, Four Quartets

Tầm nhìn có lẽ là từ được sử dụng nhiều nhất, song cũng ít được hiểu đúng nhất - trong ngôn ngữ của chúng ta. “Tầm nhìn” gợi lên rất nhiều hình ảnh khác nhau. Đó có thể là những thành tựu xuất sắc; các giá trị ràng buộc mọi người trong xã hội; những mục tiêu lớn có thể động viên mọi người. Hoặc đó cũng có thể là một điều

gì đó vĩnh cửu, là lý do tồn tại của một tổ chức; là điều thúc đẩy những nỗ lực của chúng ta từ bên trong; mà cũng có thể là những mong ước của chúng ta. Và vấn đề là ở đó: ai cũng biết tầm nhìn quan trọng như thế nào, song chính xác thì đó là gì?

Trong chương này, chúng tôi sẽ trình bày một khuôn mẫu về khái niệm để định nghĩa tầm nhìn một cách rõ ràng, tránh sự mập mờ lâu nay đối với khái niệm này, đồng thời cung cấp cho độc giả những hướng dẫn cụ thể cho việc hình thành một tầm nhìn chặt chẽ, mạch lạc, rõ ràng trong một tổ chức. Khuôn mẫu này được hình thành từ dự án nghiên cứu kéo dài suốt sáu năm của chúng tôi ở các công ty hàng đầu; sau đó được xem xét, kiểm tra và góp ý bởi các nhà quản lý và lãnh đạo các tổ chức thuộc đủ loại hình và quy mô trên toàn thế giới. Khi chúng tôi trình bày về khuôn mẫu này, có thể có vài ý kiến trùng với các kết quả nghiên cứu đã trình bày trong các chương trước đó. Vì vậy, dường như chương này có vẻ thừa, song các tác giả vẫn muốn trình bày dưới dạng một chương độc lập. Hơn nUa, chương này còn đưa ra những hướng dẫn hết sức cụ thể về việc làm thế nào để áp dụng những ý tưởng nói trên, cùng với các ví dụ minh họa không chỉ từ những công ty hàng đầu mà còn từ nhiều công ty, tổ chức khác mà chúng tôi đã có dịp làm việc và tiếp xúc.

Xin được phép nhắc lại kết quả nghiên cứu chủ yếu của chúng tôi: đặc tính cơ bản của các công ty thành công và trường tồn là việc họ luôn tuân thủ tư tưởng cốt lõi, đồng thời luôn thúc đẩy, khuyến khích những thay đổi và tiến bộ

ở bất kỳ thành phần nào không phải là cốt lõi. Nói cách khác, họ có sự phân biệt rổ ràng giữa những cái bất biến và những cái cần thay đổi để đáp trả và thích nghi với sự thay đổi của thế giới bên ngoài, giữa những gì là cốt lõi, thiêng liêng và những gì không phải là căn bản của công ty. Xác định rõ "tầm nhìn" bằng việc sử dụng khuôn mẫu trong chương này sẽ giúp cho việc thực hiện khái niệm "Giữ gìn cái cốt lõi- Thúc đẩy sự tiến bộ" trong một tổ chức.

KHUÔN MẪU VỀ "TẦM NHÌN" VÀ "HOÀI BÃO"



Sơ đồ ll.A

XÂY DỰNG "TẦM NHÌN" VÀ "HOÀI BÃO" CHO TỔ CHỨC

Một "tầm nhìn" gồm hai phần chủ yếu - một tư tưởng cốt lối và một viễn cảnh tương lai. Hãy chú ý đến tính đối xứng tương tự như ở động cơ "Giữ gìn cái cốt lõi - Thúc đẩy sự tiến bộ". Một tầm nhìn xa xây dựng trên sự liên kết giữa hai yếu tố "âm" và "dương": một mặt nó xác định "lý do tồn tại của chúng ta" (tư tưởng cốt lõi, cái bất biến), đồng thời mặt kia nó nói về "điều chúng ta mong đạt được, trở thành, tạo

ra” (cái thúc đẩy những thay đổi và tiến bộ để đạt được một viễn cảnh trong tương lai).

Theo đuổi tầm nhìn này đồng nghĩa với việc tạo ra hên kết về tổ chức và chiến lược để vừa gìn giữ cái cốt lõi, vừa thúc đẩy những tiến bộ hướng về một viễn cảnh tương lai. Chính sự liên kết đó đã đem lại sức sống và hiện thực hóa tầm nhìn ban đầu.

TƯ TƯỞNG CỐT LÕI

Như đã trình bày trong chương 3, tư tưởng cốt lõi nói lên những đặc tính bất biến của một tổ chức, đó chính là yếu tố mang tính nhất quán, vượt lên trên các vòng đời sản phẩm/thị trường, các tiến bộ công nghệ, các phong cách quản trị và các nhà lãnh đạo. Thật sự mà nói, đóng góp, cống hiến lớn nhất, quan trọng nhất của những người “kiến trúc sư” của các công ty hàng đầu thế giới chính là tư tưởng cốt lõi của công ty. Bill Hewlett đã nói về người bạn thân, người đối tác kinh doanh lâu năm David Packard khi Packard qua đời năm 1996 như sau: “Di sản to lớn nhất ông để lại cho chúng tôi là một bộ các quy tắc về đạo đức công ty, được biết đến với cái tên “Đường lối HP”.361 Tư tưởng cốt lõi của HP đã thực sự dẫn dắt công ty từ lúc khởi đầu năm 1938, tư tưởng đó bao gồm ý thức tôn trọng cá nhân, sự cam kết về chất lượng và độ tin cậy đối với sản phẩm, cam kết các trách nhiệm đối với cộng đồng (Packard để lại di chúc chuyển 4,3 tỷ đôla cổ phần tại HP của ông ta cho một tổ chức từ thiện), và quan niệm công ty tồn tại để đóng góp

những cải tiến về kỹ thuật cho sự phát triển và phúc lợi cho con người. Những nhà sáng lập như David Packard, Masaru Ibuka, George Merck, William McNight, Paul Galvin luôn hiểu rằng: biết mình là ai quan trọng hơn nhiều so với biết mình sẽ đi đâu, vì hướng đi sẽ thay đổi khi thế giới quanh ta thay đổi. Các nhà lãnh đạo tài ba rồi sẽ qua đời, các sản phẩm rồi sẽ lỗi thời, thị trường thay đổi, công nghệ mới xuất hiện, các phong cách quản trị mới đến và đi, nhưng riêng tư tưởng cốt lõi ở một công ty hàng đầu luôn bất biến, là kim chỉ nam cho sự phát triển.

Tư tưởng cốt lõi là chất kết dính trong một tổ chức trong suốt quá trình phát triển của nó: tăng trưởng, phân quyền, đa dạng hóa, mở rộng ra thị trường toàn cầu... Có thể coi tư tưởng cốt lõi như những tín điều của đạo Do Thái, những tín điều đã ràng buộc và gắn bó những người Do Thái lại với nhau hàng thế kỷ qua, dù họ là một dân tộc không có Tổ quốc! Cũng có thể liên tưởng tư tưởng cốt lõi với những “sự thật hiển nhiên” trong bản Tuyên ngôn Độc lập của Hoa Kỳ, hay những nguyên tắc và lý tưởng phổ biến của cộng

đồng làm khoa học khắp thế giới, những nguyên tắc và lý tưởng đã gắn kết các nhà khoa học từ mọi quốc gia, dân tộc hướng tới một mục đích chung duy nhất: vì sự phát triển kiến thức cho con người.

Bất cứ một "tầm nhìn" nào của doanh nghiệp cũng phải thể hiện tư tưởng cốt lõi, tư tưởng này gồm hai thành phần chủ yếu: giá trị cốt lõi và mục tiêu cốt lõi.

Giá trị côt lõi

Giá trị cốt lõi là những nguyên lý cơ bản và bất biến của một tổ chức. Giá trị cốt lõi là một nhóm nhỏ những nguyên tắc mang tính dẫn đường, bất biến và không cần giải thích: Chúng có những giá trị và tầm quan trọng nội tại đối với những thành viên tổ chức. Giá trị cốt lõi của công ty Disney (sự tưởng tượng và sự lành mạnh) không xuất phát từ nhu cầu của thị trường, mà chỉ đơn thuần xuất phát từ một niềm tin nội tại rằng những yếu tố cần được phát triển và giU gìn. William Procter và James Gamble không chỉ xem chất lượng tuyệt hảo đơn thuần là một chiến lược kinh doanh, mà coi đó là một tín điều thiêng liêng trong hơn 150 năm lịch sử công ty. Phục vụ khách hàng một cách tận tụy và hết lòng đã trở thành một phong cách sống ở Nordstrom từ năm 1901 - tức là 8 thập kỷ trước khi các chương trình phục vụ khách hàng trở nên phổ biến trong giới kinh doanh. Bill Hewlett và David Packard có quan điểm về tôn trọng cá nhân trước hết là do niềm tin của chính bản thân họ, chứ không phải từ bất cứ sách vở hay học thuyết quản lý nào. Ralph Larson, Giám đốc điều hành của Johnson & Johnson đã nói: "Các giá trị cốt lõi trong bản tín điều của công ty chúng tôi có thể là một lợi thế cạnh tranh, song đó không phải là lý do chúng tôi hình thành những giá trị đó. Chúng tôi xây dựng những giá trị đó vì chúng cho chúng tôi biết chúng tôi làm việc vì cái gì; và công ty sẽ luôn theo đuổi, gìn giU những giá trị đó ngay cả khi trong một số trường hợp chúng đã trở thành những bất lợi trong cạnh tranh trên thị trường".362

Điều mấu chốt là một công ty hàng đầu phải tự quyết định cho nó những giá trị cốt lõi, không phụ thuộc vào môi trường bên ngoài, những yếu tố cạnh tranh hay những trào lun và phong cách quản trị hiện tại. Và như thế hiển nhiên là không có một bộ giá trị cốt lõi đúng đắn cho tất cả mọi công ty. Giá trị cốt lõi có thể không phải là dịch vụ khách hàng (như ở Sony), hay tôn trọng cá nhân (như ở Disney), chất lượng (như ở Wal-Mart), phản ứng nhanh với thị trường (như ở HP), hay tinh thần đồng đội trong công việc (như ở Nordstrom). (Tất nhiên những công ty trên sẽ có những chiến lược hay thực hành liên quan đến những giá trị đó, song đó không phải là giá trị cốt lõi đối

với họ!). Một lần nữa, xin được phép nhấn mạnh, điều quan trọng không phải là nội dung các giá trị cốt lõi, mà là việc một tổ chức phải có các giá trị cốt lõi của nó.

Bạn cần hết sức cẩn thận và trung thực trong khi xác định các giá trị cốt lõi của tổ chức của bạn. Nếu lập ra quá nhiều giá trị cốt lõi, có khả năng bạn sẽ lúng túng không biết đâu là điều cơ bản nhất, dễ lầm lẫn giữa giá trị cốt lõi, bất biến với những thực hành, chiến lược kinh doanh, những ứng xử văn hóa - là những cái cần thay đổi liên tục cho phù hợp với môi trường bên ngoài. Hãy nhớ rằng các giá trị cốt lõi phải có khả năng đứng vững theo thời gian. Hãy lập ra một bản nháp danh sách các giá trị của bạn, sau đó đặt câu hỏi sau với tùng giá trị một: "Nếu hoàn cảnh thay đổi và giá trị này gây khó khăn cho công ty, chúng ta sẽ giữ hay bỏ nó?" Nếu bạn không thể trung thực trả lời "có", thì giá trị đó không phải là giá trị cốt lõi và cần phải loại ra khỏi danh sách.

Ví dụ, một công ty công nghệ cao đang suy tính liệu có nên đặt "chất lượng" vào danh sách các giá trị cốt lõi của họ hay không. Giám đốc điều hành hỏi: "Giả sử mười năm nữa, chất lượng không còn là yếu tố tạo nên sự khác biệt trên thị trường, giả sử khi đó những yếu tố quan trọng chỉ là tốc độ và công suất, thì khi đó liệu chúng ta còn muốn giU chất lượng như là một giá trị cốt lõi nUa hay không?" Các thành viên quản lý nhìn nhau và cuối cùng trả lời: "Nói một cách trung thực thì không!" Thế là chất lượng bị loại ra khỏi danh sách các giá trị cốt lõi, nó chỉ là một chiến lược trong hiện tại (tuy nhiên, các chương trình phát triển chất lượng vẫn là một cơ chế thúc đẩy sự tiến bộ của công ty). Các nhà quản lý công ty tiếp tục xét đến trường hợp của yếu tố "cải tiến kỹ thuật hàng đầu". Giám đốc điều hành lại nêu câu hỏi tương tự: "Liệu chúng ta có tiếp tục theo đuổi giá trị này dù hoàn cảnh bên ngoài thay đổi như thế nào đi nUa hay không?" Lần này những người còn lại đồng thanh trả lời: "Đúng, chúng ta luôn mong muốn trở thành công ty đi đầu trong những cải tiến kỹ thuật. Điều đó đã, đang và sẽ luôn quan trọng với công ty, dù trong bất kỳ hoàn cảnh nào. và nếu thị trường không chấp nhận và đánh giá cao những cải tiến ấy, chúng ta sẽ đi tìm những thị trường khác chấp nhận chúng". Và thế là "cải tiến kỹ thuật hàng đầu" được xem là một giá trị cốt lõi của công ty, và mãi mãi như vậy. Một công ty không nên thay đổi giá trị cốt lõi để phù hợp với yêu cầu thị trường, ngược lại, công ty nên thay đổi thị trường (nếu thấy cần thiết) để giU vững những giá trị cốt lõi của nó.

Ai sẽ tham gia vào việc xây dựng các giá trị côt lõi phụ thuộc vào quy mô kinh doanh, độ tuổi của công ty, song nói chung chúng tôi đề nghị các ban/phòng lập một nhóm công tác mang tên nhóm "sao Hỏa". Cách làm như

sau: hãy hình dung bạn được yêu cầu lập ra một văn phòng công ty trên một hành tinh khác, song chỉ có 5-7 chỗ trên con tàu vũ trụ đưa người của bạn đến đó, vậy bạn sẽ gửi ai đi? Đó chính là những người hiểu rõ nhất những giá trị cốt lõi của công ty, những người có khả năng nhất, được tin cậy nhất. Chúng tôi thường chọn ra một nhóm 5-7 người ưu tú nhất

- nhóm “sao Hỏa” để xây dựng các giá trị cốt lõi cho công ty, bởi họ chính là người thể hiện rõ nhất “gen di truyền” của công ty (nhóm “sao Hỏa” này cũng được sử dụng để xây dựng các mục tiêu cốt lõi).

Chúng tôi chưa từng thấy một tổ chức nào, dù có quy mộ rộng lớn bao nhiêu đi nữa, lại không thể xác định được một số giá trị cốt lõi, được chia sẻ bởi mọi thành viên tổ chức. “Chìa khóa” cho việc này là tiến hành từ cá nhân đến tổ chức. Những người chịu trách nhiệm về việc xác định giá trị cốt lõi cần suy nghĩ trả lời những câu hỏi sau: Cá nhân bạn coi những giá trị nào trong công việc là giá trị cốt lõi

- những giá trị quan trọng mà bạn luôn gìn giữ và hướng tới ngay cả khi bạn không được khuyến khích và khen thưởng vì điều đó? Nếu con cái bạn hỏi về những giá trị bạn coi trọng trong công việc, những giá trị bạn mong muốn chúng cũng hướng tới khi chúng trưởng thành và đi làm, bạn sẽ chọn ra giá trị nào? Nếu ngày mai bạn có đủ tiền và không cần làm việc cho đến cuối đời bạn, bạn có

tiêp tục sông theo những giá trị đó hay không? Bạn có hình dung và hy vọng rằng một trăm năm sau, những giá trị đó vẫn quan trọng như hôm nay không? Bạn có sẵn sàng giữ những giá trị đó ngay cả khi trong một số thời điểm chúng trở thành bất lợi trong cạnh tranh cho công ty bạn? Nếu bạn khởi sự kinh doanh trong một ngành hoàn toàn khác, giá trị cốt lõi nào bạn vẫn tiếp tục theo đuổi, dù ở bất cứ ngành kinh doanh nào? Ba câu hỏi cuối là hết sức quan trọng, bởi trả lời những câu hỏi này cho phép chúng ta phân biệt được những giá trị cốt lõi, bất biến với những chiến lược và thực hành kinh doanh hên tục thay đổi theo thời gian.

Mục tiêu cốt lõi

Mục tiêu cốt lõi là lý do cơ bản cho việc tồn tại của một tổ chức. GiUa mục tiêu cốt lõi và giá trị cốt lõi, chúng tôi coi mục tiêu cốt lõi là quan trọng hơn trong việc dẫn dắt và truyền cảm hứng cho một số tổ chức. Đây cũng là yếu tố khó xác định hơn.

Một mục tiêu hiệu quả phải phản ánh được tầm quan trọng người ta gắn cho công việc của công ty - nó phải khai thác được các động lực lý tưởng của nhân viên, không chỉ đơn giản là phản ánh sản phẩm hay khách hàng mục tiêu của công ty. Mục tiêu phải thể hiện được tinh thần của tổ chức (xem bảng 11.1). Mục tiêu của một công ty không chỉ là kiếm tiền, như David Packard đã nói trong một bài phát biểu năm 1960: "Nhiều người sai lầm khi nghĩ rằng một

công ty tồn tại chỉ là để kiếm tiền. Lợi nhuận chỉ là một kết quả quan trọng của sự tồn tại của công ty mà thôi. Chúng ta phải suy nghĩ và tìm ra lý do thật sự của sự tồn tại đó".

Không nên nhầm lẫn giữa mục tiêu cốt lõi (bất biến trong hàng trăm năm) với các mục tiêu và chiến lược kinh doanh cụ thể (thường xuyên thay đổi trong một thời gian dài). Người ta có thể đạt các mục tiêu và chiến lược kinh doanh cụ thể, song mục tiêu cốt lõi thì không bao giờ hoàn toàn đạt được - nó tựa như một ngôi sao ở tít chân trời, dẫn đường cho chúng ta, song không bao giờ ta với tới được ngôi sao đó. Cần lưu ý: bản thân mục tiêu cốt lõi không thay đổi, song nó lại khuyến khích, truyền cảm hứng cho những thay đổi khác trong công ty. Việc không bao giờ hoàn thành mục tiêu cốt lõi cũng đồng nghĩa với việc một tổ chức không bao giờ được ngừng thay đổi và tiến bộ để tiến gần hơn, xứng đáng hơn với mục tiêu ấy!

Bảng 11.1

3M:

Cargill:

Fannie Mae:

Hewlett-Packard:

Israel:

Lost Arrow Corporation: Pacific Theatres:

Mary Kay: McKlnsey:

Merck:

Nike:

Sony:

Telecare:

Wal-Mart:

Walt Disney:

Ví DỤ VÊ MỤC TIÊU CÔT LÕI

Giải quyết các vấn đề chưa được giải quyết một cách sáng tạo, cải tiến

Nâng cao mức sống trên toàn thế giới

Phát triển cấu trúc xã hội bằng cách liên tục dân chủ hóa quyền sở hửu nhà

Đóng góp kỹ thuật cho sự phát triển và phúc lợi của xã hội loài người

Tìm ra nơi định cư an toàn cho cộng đồng người Do Thái trên toàn thế giới.

Trở thành hình mẫu và công cụ cho nhửng thay đổi mang tính xã hội

Cung cấp địa điểm cho con người phát triển và làm vửng mạnh cộng đồng

Cung cấp nhửng cơ hội không hạn chế cho phụ nử. Giúp các tập đoàn hàng đầu và các Chính phủ thành công hơn

Bảo vệ và phát triển cuộc sống con người.

Trải nghiệm nhửng cảm xúc cạnh tranh, chiến thắng, đè bẹp đối thú

Trải nghiệm niềm vui của sự phát triển và áp dụng công nghệ cho lợi ích cộng đồng

Giúp những người bị khuyết tật về tinh thần nhận ra tiềm năng của họ

Tạo cơ hội cho những người bình thường mua được những hàng hóa như nhửng người giàu vẫn mua Làm con người hạnh phúc

Khi xác định mục tiêu, một số công ty sai lầm khi họ chỉ đơn giản kể ra các sản phẩm và khách hàng hiện tại. Theo chúng tôi, đó không phải là một mục tiêu hữu hiệu. Chẳng hạn, câu sau đây hoàn toàn chỉ mang tính chất mô tả: “Công ty tồn tại để hoàn thành hợp đồng với Chính phủ, tham gia vào thị

trường cầm cố thứ cấp bằng cách chuyển những khoản cầm cố thành chứng khoán đầu tư". Một tuyên bố về mục tiêu tốt hơn có thể sẽ là: "Phát triển cấu trúc xã hội bằng cách liên tục dân chủ hóa quyền sở hUu nhà" (ở Fannie Mae). Thị trường cầm cố thứ cấp có thể không tồn tại lâu đến một trăm năm, song phát triển cấu trúc xã hội bằng cách liên tục dân chủ hóa quyền sở hUu nhà sẽ là một mục tiêu lâu dài, dù thế giới có thay đổi thế nào đi nUa. Được hướng dẫn bởi mục tiêu này, đầu những năm 1990, Fannie Mae tung ra một loạt biện pháp táo bạo, bao gồm một chương trình phát triển hệ thống mới nhằm giảm chi phí bảo hiểm cầm cố tới mức 40% trong vòng năm năm, các chương trình nhằm xóa bỏ sự phân biệt đối xử trong quá trình xét cho vay, và cả một mục tiêu lớn về việc tài trợ 1 tỷ đô la cho 10 triệu gia đình đã bị tước quyền sở hUu nhà (những dân tộc thiểu số, người nhập cư, các nhóm dân cư có thu nhập thấp) cho đến năm 2000.

Tương tự như vậy, ở công ty 3M, mục tiêu không phải là các sản phẩm cụ thể nào đó, mà là quyết tâm giải quyết mọi vấn đề một cách cải tiến, sáng tạo về kỹ thuật - một mục tiêu dẫn dắt công ty đến những lĩnh vực mới mẻ. Mục tiêu của McKinsey không phải là tư vấn quản trị, mà là giúp các tổ chức và Chính phủ thành công hơn - điều mà

trong một thế kỷ tới có thể bao gồm cả những phương pháp khác, không chỉ là tư vấn như hiện nay. HP không tồn tại chỉ để làm các thí nghiệm điện và sản xuất các dụng cụ đo lường, mà nó tồn tại để có những đóng góp về kỹ thuật, qua đó làm đời sống con người tốt hơn (mục tiêu cốt lõi này đã đưa HP đi rất xa so với sản phẩm ban đầu của công ty - các thiết bị điện!), và hãy nghĩ xem nếu Walt Disney coi việc sản xuất phim hoạt hình là mục tiêu của công ty (thay vì "làm cho con người hạnh phúc"), liệu chúng ta ngày nay còn có dịp chiêm ngưỡng và tận hưởng những Disneyland, EPCOT Center hay đội hockey Anaheim Mighty Ducks hay không?

Chúng tôi có dịp làm việc với một công ty dược phẩm, khi họ đang cân nhắc việc đặt mục tiêu cốt lõi là "sản xuất thuốc để chUa bệnh cho con người". Chúng tôi liền đặt câu hỏi: "Liệu một trăm năm nUa mục tiêu này có còn phù hợp không?". Một nhà quản lý nhận ra rằng trong tương lai biết đâu công ty còn có thể khám phá hay phát minh ra những biện pháp khác để chUa bệnh, thay vì sản phẩm thuốc truyền thống. Một người khác lại thấy rằng có thể công ty sẽ nghiên cứu một số liệu pháp chUa bệnh cho động vật trong vòng vài chục năm tới. Nhà quản lý thứ ba nói, "Tôi không chỉ nghiên cứu các biện pháp chUa bệnh, mà phải tạo ra những tiến bộ quan trọng trong phương pháp chUa bệnh, vượt lên tất cả mọi người. Còn gì khác nUa?" Cuối cùng, sau khi bàn bạc, công ty thống nhất xác định mục tiêu là, "Chúng tôi

tồn tại để đem lại những tiến bộ quan trọng trong việc chUa bệnh". Đây là mục tiêu cốt lõi có thể dẫn dắt công ty trong vòng một thế kỷ tiếp theo.

Một cách để xác định mục tiêu cốt lõi là phải trả lời năm câu hỏi "Tại sao?". Hãy bắt đầu bằng những câu mô tả như "Chúng ta sẽ sản xuất sản phẩm X" hay "Chúng ta cung cấp dịch vụ Y", rồi đặt câu hỏi "Tại sao" này, bạn sẽ thấy bạn tiến đến gần các mục tiêu cơ bản của công ty hơn. Chúng tôi đã áp dụng phương pháp này khi làm việc với một công ty nghiên cứu thị trường. Ban lãnh đạo công ty trước đó đã gặp gỡ, thảo luận và ra một tuyên bố về mục tiêu như sau: "Cung cấp các du liệu nghiên cứu thị trường tốt nhất hiện có". Chúng tôi liền đặt câu hỏi: "Tại sao cung cấp các du liệu nghiên cứu thị trường tốt nhất hiện có lại quan trọng như vậy?" Sau khi thảo luận tiếp tục, câu trả lời đã phản ánh sâu sắc hơn về mục tiêu, như sau: "Cung cấp các du liệu nghiên cứu thị trường tốt nhất hiện có để khách hàng có hiểu biết tốt hơn về thị trường của họ". Các phân tích sau đó tiếp tục cho thấy ý thức về giá trị của công ty không chỉ đến từ việc bán các du liệu nghiên cứu thị trường mà còn từ việc thật sự đóng góp vào thành công của khách hàng. Các câu hỏi liên tiếp cuối cùng dẫn đến việc công ty xác định mục tiêu cốt lõi của họ như sau: "Đóng góp vào thành công của khách hàng bằng cách giúp họ hiểu thị trường của họ". Với mục tiêu này, từ nay mỗi khi đưa ra quyết định về sản phẩm, câu hỏi không phải là "Tiệu sản phẩm này có bán được không?" mà phải là "Tiệu sản phẩm này có đóng góp vào thành công của khách hàng hay không?"

Phương pháp trả lời năm câu hỏi "Tại sao?" có thể giúp các công ty trong những ngành "nhạt nhẽo và vô vị" khi xác định mục tiêu sao cho có ý nghĩa nhất. Chẳng hạn, một

công ty kinh doanh nhựa đường và đá sỏi có thể bắt đầu bằng mục tiêu "Chúng tôi sản xuất sản phẩm nhựa đường và đá sỏi". Sau vài câu hỏi "tại sao", công ty đó có thể khám phá ra rằng nhựa đường và đá sỏi quan trọng bởi chất lượng của các công trình cơ sở hạ tầng rất quan trọng đối với an toàn của mọi người: lái xe trên những con đường gập ghềnh sẽ rất bực mình và có thể nguy hiểm; máy bay không thể hạ cánh trên những đường băng có chất lượng bê tông kém, các tòa nhà xây dựng bằng vật liệu kém, chất lượng sẽ dễ xuống cấp, dễ sụp đổ hơn khi có động đất v.v... Từ đó công ty nói trên đi tới một diễn đạt mới về mục tiêu cốt lõi: "Làm cho cuộc sống con người tốt đẹp hơn bằng việc nâng cao chất lượng của các cấu trúc nhân tạo", và chính với mục tiêu này mà công ty Granite Rock Company ở Watsonville, California đã giành được giải thưởng cao quý về chất lượng Malcom Baldrige - một điều hoàn toàn không dễ dàng đối với một công ty nhỏ,

chuyên khai thác đá và sản xuất nhựa đường như họ. Đây cũng là một trong những công ty năng động và tiến bộ nhất mà chúng tôi từng gặp trong quá trình nghiên cứu.

Có lẽ bạn sẽ để ý thấy rằng không hề có một mục tiêu cốt lõi nào được chúng tôi kể ra trong chương này mang nội dung "tối đa hóa lợi tức cho cổ đông". Vai trò chủ yếu của một mục tiêu là hướng dẫn và truyền cảm hứng. "Tối đa hóa lợi tức cho cổ đông" rõ ràng không thể truyền cảm hứng cho toàn bộ thành viên của tổ chức, và cũng không đề ra những hướng dẫn nào cả. Đây sẽ là mục tiêu của những tổ chức chưa xác định ra mục tiêu cốt lõi thực sự

của họ. Và đó chỉ là một tư tưởng thay thế không hoàn hảo. Khi nghe những người ở các tổ chức thành công nói về những thành quả của họ, bạn hầu như không nghe họ nhắc đến lợi tức cổ phần. Các thành viên của Motorola nói về những tiến bộ đáng kể trong chất lượng hàng hóa cũng như dấu ấn mà sản phẩm của công ty để lại trên thế giới. Những người từ HP tự hào kể về những đóng góp về mặt kỹ thuật của sản phẩm công ty cho thị trường. Các thành viên của Nordstrom thì kể về chất lượng phục vụ khách hàng, với những tấm gương cụ thể. Khi một kỹ sư của Boeing kể về việc công ty đưa ra sản phẩm máy bay 777 mới, anh ta không hề nói: "Tôi dốc hết tâm sức vào dự án này vì nó sẽ làm lợi tức mỗi cổ phiếu tăng lên 37 xu".

Một cách để xác định mục tiêu vượt lên trên việc tối đa hóa lợi tức cho cổ đông là trò chơi Random Corporate Serial Killer (Sát thủ doanh nghiệp). Trò chơi như sau: giả sử bạn có thể bán công ty cho một người với giá rất hời, cùng với triển vọng tốt đẹp về nguồn tiền mặt cho công ty. Tiếp tục giả sử người mua công ty của bạn đảm bảo việc làm và mức lương ổn định cho mọi nhân viên, nhưng không chắc là công ty còn kinh doanh ngành cũ hay không. Cuối cùng, giả sử rằng người mua đó thực sự có ý định "giết" công ty của bạn ngay sau khi đã mua lại: Các sản phẩm, dịch vụ không được tiếp tục sản xuất và cung cấp, công ty ngừng hoạt động, thương hiệu không còn nữa. Công ty sẽ vĩnh viễn biết mất trên đời. Tiệu bạn có chấp nhận một đề nghị như vậy không? Tại sao chấp nhận? Tại sao không? Nếu công ty không còn tồn tại, điều gì sẽ mất đi? Tại sao

công ty tiêp tục tôn tại lại quan trọng như vậy? Chúng tôi tin rằng ví dụ này sẽ rất có ích, giúp cho các nhà quản lý chỉ quan tâm đến khía cạnh lợi nhuận và tài chính của doanh nghiệp có điều kiện suy nghĩ kỹ hơn về lý do tồn tại của một tổ chức.

Một phương pháp khác là đặt ra cho những thành viên trong nhóm “sao Hỏa” những câu hỏi sau đây: Nếu ngày mai bạn có nhiều tiền đến mức không bao giờ cần đi làm nUa, chúng tôi cần đưa ra mục tiêu của tổ chức như thế nào đủ để thuyết phục bạn tiếp tục làm việc? Ý thức nào về mục tiêu có thể thúc đẩy bạn tiếp tục cống hiến cho công ty?

Bước vào thế kỷ XXI các công ty đều vẫn dựa vào năng lực sáng tạo và tài năng của nhân viên. Làm thế nào để những người này tận lực cống hiến hết khả năng của họ. Như Peter Drucker đã chỉ rõ, những người cống hiến nhiều nhất, tốt nhất, là những người tình nguyện, bởi họ còn cơ hội làm những việc khác trong đời họ. Xã hội ngày càng năng động, con người ngày càng trở nên hoài nghi đối với đời sống doanh nghiệp, bộ phận kinh doanh cá nhân trong nền kinh tế càng lúc càng mở rộng. Trong bối cảnh đó, các công ty hơn bao giờ hết cần hiểu đúng về mục tiêu cốt lõi, như thế mới có thể thu hút, gìn giU và động viên những nhân viên xuất sắc.

Vài kết luận về tư tưởng cốt lõi

Một kết luận hết sức quan trọng: bạn không tạo ra hay

xác lập tư tưởng cốt lõi mà bạn “khám phá” ra nó. Để làm được điều đó, bạn phải nhìn vào bên trong tổ chức, chứ không nhìn ra môi trường bên ngoài. Tư tưởng đó phải là một tư tưởng thật sự, không thể giả mạo. Ngoài ra, bạn không được hỏi “Chúng ta nên giữ giá trị cốt lõi nào?” mà phải hỏi “Chúng ta thật sự giữ giá trị cốt lõi nào?”. Giá trị và mục tiêu cốt lõi phải được hết sức quan tâm và bảo vệ. Nếu bạn nghĩ tổ chức của bạn nên có một giá trị nào đó, (mà bạn chưa đoán chắc tổ chức đã có giá trị đó), thì không nên đưa giá trị đó vào các giá trị cốt lõi. Làm như vậy sẽ dẫn tới sự hoài nghi trong tổ chức (“Họ làm gì vậy? Chúng ta đều biết đó không phải là giá trị cốt lõi ở đây”). Những điều bạn mong ước có thể là một phần của viễn cảnh tương lai (trình bày ở phần sau của chương này) hoặc của chiến lược kinh doanh, chứ không phải là một phần của tư tưởng cốt lõi. (Một số giá trị cốt lõi đã từng quan trọng song hiện nay trở nên yếu ớt và kém quan trọng vẫn có thể được xem là một thành phần của tư tưởng cốt lõi, một khi bạn xác nhận với tổ chức rằng bạn cần và sẽ làm rất nhiều việc để “khôi phục” lại những giá trị đó.

Vai trò của tư tưởng cốt lõi là để hướng dẫn và truyền cảm hứng chứ không phải là để tạo ra sự khác biệt, vì thế hai công ty có thể có cùng các giá trị và mục tiêu cốt lõi. Như chúng ta đều biết có rất nhiều công ty đặt mục tiêu “tạo ra những đóng góp về kỹ thuật”, song ít ai nhiệt thành theo đuổi mục tiêu đó

lâu dài như HP. Tương tự, nhiều công ty có mục tiêu "bảo vệ và nâng cao đời sống con người", song ít ai làm điều đó tốt như Merck. Nhiều công ty

đặt mục tiêu rất cao về chất lượng phục vụ khách hàng, song ít ai hình thành một nền văn hóa công ty mang tính nghi thức rất cao xoay quanh giá trị đó như công ty Nordstrom. Nhiều công ty có mục tiêu cải tiến kỹ thuật, song ít ai tạo ra được cơ chế hên kết to lớn và thành công cho những cải tiến như ở 3M. Một lần nữa xin nhắc lại: nội dung của tư tưởng cốt lõi không đảm bảo cho thành công của công ty. Trái lại, tính xác thực, kỷ luật và nhất quán trong mọi hành động của công ty với tư tưởng đó mới làm nên sự khác biệt giữa một công ty hàng đầu với các công ty khác. Việc bạn tin vào điều gì không quan trọng bằng việc bạn thật sự tin tưởng, bảo vệ niềm tin qua thời gian, biến niềm tin đó thành sự thật với những hên kết nhất quán.

Tư tưởng cốt lõi chỉ cần có ý nghĩa và có tác dụng thúc đẩy đối với các thành viên của chính tổ chức mà thôi, nó không cần gây ảnh hưởng gì đối với những người ngoài tổ chức. Chỉ những thành viên của tổ chức mới cần bị thúc đẩy bởi những giá trị và mục tiêu cốt lõi để có những nỗ lực, những cam kết cho thành công trong dài hạn của tổ chức đó. Ảnh hưởng của tư tưởng cốt lõi lên những người ngoài tổ chức không quan trọng bằng, và cũng không phải là yếu tố quyết định khi xác định tư tưởng cốt lõi. Do điều này, tư tưởng cốt lõi đóng vai trò quan trọng trong việc phân biệt rõ ai ở bên trong, ai ở bên ngoài tổ chức. Một tư tưởng rõ ràng sẽ cuốn hút những người có những giá trị cá nhân phù hợp với những giá trị của công ty, và ngược lại, đẩy ra, loại trừ những ai có những giá trị không phù hợp.

Bạn không thể "cài đặt" các giá trị và mục tiêu cốt lõi cho con người. Đây không phải là những điều người ta có thể lĩnh hội được. Ngược lại, người ta cần có thiên hướng chấp nhận chúng từ trước đó. Một số nhà quản lý thường hỏi: "Làm sao chúng ta có thể bắt hoặc khiến mọi người trong công ty chia sẻ tư tưởng cốt lõi của chúng ta?". Bạn không nên và cũng không thể làm điều đó. Thay vì vậy, việc cần làm là tìm ra những người có xu hướng chia sẻ những giá trị và mục tiêu của công ty; tuyển dụng và giữ họ làm việc; đồng thời loại những ai không phù hợp với giá trị và mục tiêu của công ty ra khỏi công ty ngay lập tức. Quá trình hình thành tư tưởng cốt lõi của một công ty sẽ tự nhiên đưa tới hệ quả là một số nhân viên sẽ rời bở công ty do không phù hợp - một hệ quả tất yếu, khó tránh khỏi trong giai đoạn này. Tất nhiên bạn vẫn có thể và vẫn nên duy trì sự đa dạng trong bối cảnh một tư tưởng cốt lõi, bởi việc cùng chia sẻ những giá trị và mục tiêu chung không có nghĩa là mọi người đều hành động và suy nghĩ hoàn toàn giống nhau.

Xin đừng nhầm lẫn giữa tư tưởng cốt lõi và “tuyên bố tư tưởng cốt lõi”. Một công ty có thể có tư tưởng cốt lõi rất chắc chắn mà không cần đưa ra bất kỳ một tuyên bố nào. Chẳng hạn, theo những gì chúng tôi biết thì hãng Nike không hề có một tuyên bố chính thức nào về mục tiêu của hãng. Nhưng những quan sát của chúng tôi lại cho thấy công ty này duy trì một mục tiêu cốt lõi phổ biến rộng rãi trong toàn bộ tổ chức, đó là: trải nghiệm cảm giác cạnh tranh, chiến thắng và đè bẹp các đối thủ. Công ty có một

khu trưng bày giông văn phòng công ty, nơi đó treo những bức ảnh lớn, những tấm đồng kỷ niệm của các vận động viên nổi tiếng sử dụng sản phẩm của công ty; đặt tên theo những vận động viên như là nhà vô địch Olympic về marathon Joan Benoit, ngôi sao bóng rổ Michael Jordan, tay vợt John McEnroe. Những nhân viên nào không thấm nhuần tinh thần cạnh tranh này khó tồn tại lâu dài ở công ty. Ngay tên của công ty (Nike là nữ thần chiến thắng trong thần thoại Hy Lạp) cũng cho ta thấy điều đó. Tóm lại, dù công ty không hề có tuyên bố nào về mục tiêu, thật sự họ vẫn có một mục tiêu cốt lõi, một tư tưởng cốt lõi cụ thể.

Qua thời gian, một công ty có thể đưa ra nhiều tuyên bố thể hiện tư tưởng cốt lõi của họ. Theo tài liệu của HP, chúng tôi quan sát thấy hơn nửa tá những “phiên bản” của “phong cách HP” do David Packard soạn ra trong những năm giữa 1956 và 1972, tất cả đều diễn đạt cùng một nguyên tắc, song từ ngữ thay đổi tùy hoàn cảnh và thời gian. Tương tự, tư tưởng cốt lõi của Sony cũng được diễn tả theo nhiều cách khác nhau. Lúc mới thành lập, Masaru Ibuka kể ra hai yếu tố cơ bản trong tư tưởng của Sony: “Chúng tôi chấp nhận những khó khăn về kỹ thuật, tập trung vào các sản phẩm kỹ thuật cao đem lại lợi ích cho xã hội dù với bất kỳ số lượng nào, chúng tôi sẽ tập trung quan tâm vào khả năng, công việc và những phẩm chất cá nhân để tạo điều kiện cho mọi người đều có thể thể hiện tối đa năng lực và kỹ năng của bản thân. Bốn thập kỷ sau, tư tưởng trên xuất hiện trong Tinh thần tiên phong Sony. “Sony là một công ty tiên phong, không bao giờ chấp nhận đi sau người khác.

Sony mong muốn được phục vụ toàn thế giới. Sony luôn tìm kiếm những điều mới mẻ... Sony có nguyên tắc tôn trọng và khuyến khích năng lực cá nhân... luôn cố gắng để mọi người thể hiện bản thân tối đa. Đó là yếu tố quan trọng sống còn ở Sony”. Các bạn có thể thấy: cũng vẫn là những giá trị cốt lõi đó, dù ngôn từ đã thay đổi.

Vì thế, bạn nên chú ý nắm bắt được bản chất thật sự của giá trị và mục tiêu cốt lõi - hơn là việc phân tích từng câu từng chu trong các tuyên bố của một

công ty nào đó về những điều này. Sự khác biệt nằm ở đây: Khả năng cốt lõi là một khái niệm về chiến lược liên quan đến những khả năng của tổ chức; trong lúc tư tưởng cốt lõi lại nói về lý do tồn tại của công ty, về việc công ty đại diện cho điều gì. Khả năng cốt lõi thường hên kết với tư tưởng cốt lõi, có nguồn gốc từ tư tưởng cốt lõi, song đó không phải là tư tưởng cốt lõi. Ví dụ, Sony có khả năng cốt lõi về khả năng thu nhỏ các sản phẩm của họ - một khả năng có thể áp dụng một cách chiến lược vào rất nhiều sản phẩm và thị trường - song rõ ràng khả năng này không hề là tư tưởng cốt lõi của công ty Sony. Sony có thể sẽ không theo đuổi chiến lược "thu nhỏ sản phẩm" này suốt một trăm năm, nhưng để là một công ty hàng đầu, Sony luôn phải giU vững giá trị cốt lõi "Tinh thần tiên phong Sony" và lý do tồn tại căn bản "đem những tiến bộ công nghệ phục vụ lợi ích cộng đồng", ở một công ty như Sony, khả năng cốt lõi có thể thay đổi qua hàng thập kỷ, song tư tưởng cốt lõi là bất biến.

Một khi đã hiểu rõ về tư tưởng cốt lõi, bạn sẽ tự tin và sẵn sàng thay đổi, điều chỉnh bất cứ điều gì không phải là

một bộ phận của tư tưởng đó. Từ nay trở đi, nếu ai nói không nên thay đổi điều gì đó bởi vì "Đó là một phần của nền văn hóa công ty!", hay "Chúng ta đã luôn làm theo cách này", hoặc bất kỳ lý do nào khác, bạn chỉ cần nhắc người đó nhớ lại một nguyên tắc vô cùng đơn giản: Nếu đó không phải là cái cốt lõi, nó có thể thay đổi. Hoặc một cách cứng rắn hơn: Nếu đó không phải là cái cốt lõi, hãy thay đổi nó! Tất nhiên, xác định rõ tư tưởng cốt lõi mới là bước khởi đầu. Sau đó, chúng ta cần quyết định xem công ty cần thúc đẩy sự tiến bộ theo hướng nào. Đó chính là phần hai của khuôn mẫu về "tầm nhìn" của một doanh nghiệp.

VIỄN CẢNH TƯƠNG LAI

Phần thứ hai của khuôn mẫu về "tầm nhìn" của công ty

- viễn cảnh tương lai - gồm hai phần nhỏ: một mục tiêu táo bạo, quyết đoán cho thời gian từ 10 đến 30 năm (BHAG) và một bản miêu tả cụ thể về tình hình công ty khi đã đạt được BHAG đó. Chúng tôi chọn thuật ngU "viễn cảnh tương lai", dù biết thuật ngU này hàm chứa một nghịch lý. Một mặt, nó mang ý tưởng về sự chắc chắn, sống động thực sự

- điều gì đó bạn có thể cảm thấy, nắm bắt được. Mặt khác, nó cũng vẽ ra một tương lai trong một thời gian bất định

- một giấc mơ, một hy vọng, một hoài bão.

Mục tiêu to lớn và táo bạo (BHAG)

Dù một tổ chức có thể có nhiều BHAG tại nhiều cấp độ vận hành và quản lý từ thấp đến cao, ở đây chúng tôi

muốn nói đến BHAG ở một tầm nhìn xa hơn - BHAG cho toàn tổ chức, nhắm đến những mục tiêu trong khoảng thời gian dài từ 10-30 năm. (Xin xem lại chương 5 trình bày cụ thể hơn về BHAG). Đặt ra BHAG cho khoảng thời gian dài như vậy đòi hỏi những suy nghĩ, tính toán vượt xa khỏi những khả năng hiện tại của tổ chức, những khuynh hướng, lực lượng và điều kiện môi trường hiện tại. Việc đề ra một mục tiêu như vậy đòi hỏi đội ngũ quản lý công ty phải có một tầm nhìn xa, hoài bão lớn, chứ không chỉ có những suy luận về chiến lược hay chiến thuật thông thường. Một BHAG không đảm bảo chắc chắn 100% (có lẽ khả năng 50-70% thành công đã là chấp nhận được), song tổ chức với những thành viên của nó phải thật sự tin tưởng rằng "dù sao chúng ta cũng sẽ làm được điều đó". Nó đòi hỏi những nỗ lực phi thường, và đôi khi là cả một ít may mắn nữa.

Chúng tôi đề nghị các bạn xem xét bốn loại BHAG có thể áp dụng sau đây khi xây dựng ở mức độ này, đó là: Mục tiêu, đối thủ, hình mẫu và chuyển đổi từ nội tại.

BHAG theo mục tiêu: có thể định tính hay định lượng. Ví dụ:

♦ Đạt doanh số 125 tỷ đôla vào năm 2000. (Wal-Mart, 1990)

♦ Dân chủ hóa xe hơi. (Ford, đầu thế kỷ XX)

♦ Trở thành công ty hàng đầu trong việc thay đổi quan niệm về sản phẩm Nhật Bản là kém về chất lượng. (Sony, đầu thập niên 1950)

♦ Trở thành thể chế tài chính hùng mạnh và quy mô lớn nhất, chất lượng phục vụ tốt nhất trên toàn thế giới. (City Bank, tiền thân của Citicorp, 1915)

♦ Trở thành người dẫn đầu thị trường máy bay dân dụng, đưa thế giới vào kỷ nguyên máy bay phản lực. (Boeing, 1950)

BHAG theo đối thủ cạnh tranh: hướng về việc đánh bại một đối thủ mạnh hơn mình rất nhiều trong hiện tại (một cuộc chiến giữa David và Goliath). Ví dụ:

♦ Đánh bại RJR để trở thành công ty thuốc lá hàng đầu thế giới. (Philip Morris, những năm 1950)

♦ Tiêu diệt Adidas. (Nike, những năm 1960)

♦ Yamaha wo tsubusu! (Chúng ta sẽ đè bẹp đối thủ Yamaha!) (Honda, thập niên 1970)

BHAG theo hình mẫu: phổ biến ở các tổ chức và công ty đang trên đà phát triển. Ví dụ:

♦ Trở thành một Nike trong ngành xe đạp. (Giro Sport Design, 1986)

♦ Trong 20 năm, phấn đấu để được coi trọng như HP ngày nay. (Watkins - Johnson, 1996)

♦ Trở thành một Đại học Harvard của miền Tây. (Đại học Stanford, nhUng năm 1946)

BHAG chuyển đổi nội tại: thường áp dụng ở những công ty lớn, cần những thay đổi nội bộ để phát triển. Ví dụ:

♦ Đạt được vị trí hàng đầu hoặc thứ hai ở mọi thị trường. Cách mạng hóa công ty để kết hợp sức mạnh của một công ty lớn với tính năng động, linh hoạt của một công ty nhỏ. (General Electric, những năm 1980)

♦ Chuyển đổi công ty từ một nhà thầu cho giới quân sự thành một công ty công nghệ cao và sản phẩm đa dạng hàng đầu thế giới. (Rockwell, 1995)

♦ Chuyển đổi phòng ban này từ một nhà cung cấp sản phẩm nội bộ ít được coi trọng thành một phòng ban năng động, được coi trọng nhất trong toàn công ty. (Một phòng cung cấp thiết bị ở một công ty sản xuất máy vi tính, 1989)

Mô tả sống động về tương lai

Đây là thành phần thứ hai của viễn cảnh tương lai, mô tả một cách cụ thể và sinh động viễn cảnh của tổ chức một khi đã đạt được BHAG đã đề ra. Có thể coi đây là việc cụ thể hóa tầm nhìn; từ lời nói, thành những “bức tranh” cụ thể; tạo ra một hình ảnh sống động trong trí óc của các thành viên. Chúng tôi gọi bước này là “vẽ tranh bằng lời”. Việc “vẽ tranh” này vô cùng quan trọng để khiến các BHAG (dài hạn, từ 10-30 năm) trở nên một điều gì đó cụ thể,

hUu hình trong suy nghĩ của mọi người.

Ví dụ, hãy xem cách Henry Ford mô tả về viễn cảnh trong tương lai khi BHAG của công ty Ford ("dân chủ hóa xe hơi") đã đạt được như sau: "Tôi sẽ cung cấp xe hơi cho đại đa số người dân. Xe hơi sẽ có giá phải chăng, giúp cho

bất cứ ai đi làm đều có thể mua được, sử dụng thoải mái cùng với gia đình. Khi đó ai cũng có thể có xe hơi. Xe ngựa sẽ biến mất khỏi các xa lộ của đất nước chúng ta, xe hơi sẽ được coi là phương tiện đi lại đương nhiên... (và chúng tôi sẽ) tạo công ăn việc làm với lương cao cho rất nhiều người lao động.

Trở lại ví dụ ở phần trên về phòng cung cấp vật liệu, nhà quản lý bộ phận này đã mô tả một cách sống động về BHAG như sau: "Chúng tôi sẽ được đồng nghiệp kính trọng và ngưỡng mộ. Các bộ phận sản xuất trong công ty sẽ hoan nghênh những giải pháp của chúng tôi, nhờ đó họ có thể đưa ra thị trường những sản phẩm thành công nhất... Chúng tôi sẽ hết sức tự hào về bản thân. Những người giỏi và năng động nhất trong công ty sẽ muốn được làm việc trong bộ phận của chúng tôi... Các nhân viên sẽ yêu mến công việc, sẵn lòng làm việc một cách hăng say nhất... cả nhân viên và khách hàng đều cảm thấy sự đóng góp của chúng tôi vào thành công của họ."363

Những tình cảm chân thành, những cảm xúc nồng nhiệt, sự thuyết phục người nghe v.v... là những thành phần cơ bản của bản mô tả về tương lai. Có thể một số nhà quản lý không thích thể hiện tình cảm khi nói về những mơ ước của họ, song thật sự chính điều đó sẽ dễ thu hút và động viên mọi người hơn. Winston Churchill hiểu rõ điều đó khi ông ta nói về BHAG của nước Anh năm 1940. Ông ta không chỉ nói "Hãy đánh bại Hitler", mà nói:

Hitler biết rằng hắn ta phải hoặc là đánh bại chúng ta trên đảo quốc này, hoặc là thất bại trong toàn cuộc chiến tranh. Nếu chúng ta đứng vững, cả châu Âu sẽ được tự do, và cuộc sống trên toàn thế giới sẽ tiến về phía trước. Nếu chúng ta thất bại, cả thế giới này (bao gồm cả nước Mỹ, bao gồm tất cả những gì chúng ta biết và quan tâm đến) sẽ rơi vào vực thẳm của thảm họa kéo dài. Vì vậy, hãy siết chặt tay nhau để thực hiện nhiệm vụ của chúng ta, làm sao cho nếu Vương quốc Liên hiệp Anh tồn tại thêm một ngàn năm nUa, người ta vẫn còn nói về ngày hôm nay như sau: "Đó là thời gian huy hoàng nhất của họ.364

Vài lưu ý về viễn cảnh tương lai

Một số nhà quản lý nhầm lẫn giUa tư tưởng cốt lõi và viễn cảnh tương lai, cụ thể là giUa mục tiêu cốt lõi và BHAG: đôi khi kết hợp cả hai yếu tố lại với nhau, hoặc không xác định rõ ràng từng yếu tố một. Xin được nói rõ: Mục tiêu là lý do tồn tại cơ bản của tổ chức; giống như một ngôi sao dẫn đường, không bao giờ với tới được. Trong khi đó BHAG là một mục tiêu cụ thể, có thể đạt được trong một khoảng thời gian nhất định, giống như một ngọn núi cao chúng ta phải chinh phục. Xác định tư tưởng cốt lõi là một quy trình mang tính chất khám phá; xác định viễn cảnh tương lai lại là một quy trình mang tính chất sáng tạo.

Chúng tôi cũng thấy rằng các nhà quản lý gặp khó khăn đối với các BHAG, họ muốn phân tích cụ thể con đường đi

tới tương lai. Trước hết, họ cố vẽ ra viễn cảnh tương lai, rồi mới quay trở lại, xác định các BHAG. Phương pháp này sẽ liên quan đến các câu hỏi như "Chúng ta có mặt ở đây trong 20 năm tới; vậy khi đó chúng ta muốn đạt được điều gì? Chúng ta sẽ ra sao? Nhân viên sẽ cảm thấy gì về công ty? Nếu muốn viết một bài báo về tương lai công ty trong 20 năm tới, sẽ phải viết về những gì?". Một công ty công nghệ sinh học gặp khó khăn trong việc hình dung ra viễn cảnh trong tương lai. Một thành viên quản lý nói: "Mỗi khi bàn về tương lai chung của công ty, chúng tôi đều cảm thấy điều gì đó quá chung chung và nhàm chán, kiểu như 'tiến bộ về công nghệ sinh học trên toàn thế giới'. Khi được yêu cầu vẽ ra một 'bức tranh' về công ty trong 20 năm tới, họ trình bày đại khái như sau: "Được các tạp chí Business Week và Fortune đánh giá là một trong những công ty hàng đầu... những sinh viên kinh doanh và khoa học giỏi nhất muốn làm việc ở đây... 20 năm liên tục tăng trưởng về lợi nhuận... một nền văn hóa công ty hấp dẫn, góp phần tạo ra nhiều phòng ban mới... các lý thuyết gia về quản trị coi công ty là ví dụ điển hình về quản trị và tiến bộ...". Từ những viễn cảnh đó, họ lập ra BHAG là: trở thành một công ty công nghệ sinh học hàng đầu, được kính trọng như Merck và J&J."

Việc phân tích xem một viễn cảnh tương lai là đúng hay sai hoàn toàn không có ý nghĩa gì cả. ở đây chúng ta sáng tạo ra tương lai chứ không tiên đoán tương lai - do đó có thể sẽ không có câu trả lời đúng đắn. Beethoven có sáng tác ra Bản giao hưởng số Chín "đúng đắn" hay không?

Shakespeare có viết vở kịch Hamlet "đúng đắn" hay không? Chúng ta không thể trả lời những câu hỏi đó, chúng hoàn toàn vô nghĩa. Các câu hỏi chính xác về viễn cảnh tương lai phải là: "Liệu điều đó có tác dụng khuyến khích và thúc đẩy chúng ta không? Có khiến tất cả mọi người làm việc và phấn đấu không?" Viễn cảnh đó phải đầy hứa hẹn đối với mọi thành viên của tổ chức,

nếu không thì BHAG đặt ra sẽ không trọn vẹn.

Nếu một công ty thất bại trong nỗ lực hiện thực hóa các viễn cảnh tương lai thì sao? Chúng tôi thấy các công ty hàng đầu có khả năng thực hiện được ngay cả những nhiệm vụ khó khăn nhất, những mục tiêu táo bạo nhất. Philip Morris leo từ vị trí thứ sáu lên vị trí số một, đánh bại RJR trên phạm vi toàn cầu. Ford thực sự đã "dân chủ hóa xe hơi", Boeing thực sự đã thống lĩnh thị trường máy bay dân dụng, Citicorp thực sự đã trở thành ngân hàng có mạng lưới lớn nhất thế giới, Wal-Mart hoàn toàn có thể đạt mục tiêu doanh số 125 tỷ đô la ngay cả khi không có Sam Walton. Ngược lại, nói chung các công ty so sánh thường không đạt được các BHAG đề ra. Không phải các công ty hàng đầu đặt ra các BHAG nhẹ nhàng hơn (ngược lại là khác!), cũng không phải do họ có những nhà lãnh đạo vĩ đại hay có chiến lược tốt hơn các công ty so sánh (các công ty hàng đầu thường áp dụng quy trình "thử và chọn" hơn là lập chiến lược). Họ thành công chủ yếu là do họ xây dựng tổ chức như là một phương tiện để hướng tới tương lai.

Cuối cùng, xin bạn hãy thận trọng né tránh hội chứng tự mãn, xuất hiện khi tổ chức đã đạt được BHAG và không

đưa ra những BHAG mới. NASA đã gặp hội chứng này sau khi họ thành công trong việc đưa người lên mặt trăng. Công ty Apple Computer cũng gặp điều tương tự sau khi sản xuất thành công sản phẩm máy vi tính mà ngay cả những người không thuộc ngành kỹ thuật cũng có thể sử dụng được. Các công ty mới nổi cũng dễ thỏa mãn khi đạt được vài thành công nhỏ ban đầu. Như thế, một viễn cảnh tương lai chỉ có tác dụng tốt đối với công ty khi nó chưa trở thành hiện thực. Khi làm việc với các công ty, chúng tôi thường nghe các nhà quản lý than phiền "Dường như chúng tôi đã không còn động lực như trước kia!". Thông thường đó chính là dấu hiệu của một công ty đã leo lên đỉnh một ngọn núi, mà vẫn chưa có được một ngọn núi khác để tiếp tục chinh phục nó.

KẾT HỢP CÁC YẾU TỐ LẠI VỚI NHAU

Đê' minh họa cụ thể hơn về khuôn mẫu, về tầm nhìn, hoài bão của một công ty, chúng tôi đưa ra hai ví dụ: Công ty Merck trong thời gian chuyển đổi từ một công ty hóa chất thành một công ty dược phẩm trong những năm 1930, và công ty Sony lúc còn là một doanh nghiệp nhỏ vào thập niên 1950.

Merk, những năm 1930 Tư TƯỞNG CỐT LÕI Giá trị cốt lõi ♦

Mục tiêu

Trách nhiệm của công ty đối với xã hội Trình độ tuyệt hảo ở mọi khía cạnh của công ty Cải tiến dựa trên khoa học

Trung thực, chính trực

Lợi nhuận tạo ra từ những việc đem lại lợi ích cho con người

Bảo vệ và nâng cao đời sống con người

VIỄN CẢNH TƯƠNG LAI

BHAG Chuyển đổi công ty từ một nhà sản xuất hóa chất

thành một trong những công ty dược phẩm hàng đầu thế giới, với khả năng nghiên cứu có thể so sánh với bất kỳ trường đại học lớn nào.

Mô tả cụ thể về Với những công cụ do công ty cung cấp, khoa học

viễn cảnh tương lai và tri thức sẽ phát triển, đời sống con người sẽ

được giải phóng hữn nửa khỏi bệnh tật và nỗi đau. Chúng tôi cam kết sẽ hỗ trợ tối đa để trung tâm xúng đáng với niềm tin của chúng tôi. Hãy để cho nhửng người tìm kiếm sự thật, nhửng người lao động vất vả vì một thế giới tốt đẹp hơn, nhửng người luôn giương cao ngọn đuốc khoa học và tri thức có thêm niềm can đảm và cảm thấy rằng họ

luôn được chúng ta hỗ trợ.

Sony, những năm 1950

Tư TƯỞNG CỐT LÕI Giá trị cốt lõi ♦

♦

♦ Nâng cao văn hóa và giá trị Nhật Bản

Luôn đi tiên phong, biến những điều không thể thành có thể

Tôn trọng và khuyến khích năng lực và sức sáng tạo của cá nhân

Mục tiêu Trải nghiệm niềm hạnh phúc của sự cải tiến kỹ thuật, sự áp dụng

công nghệ vì lợi ích của cộng đồng.

VIỄN CẢNH TUÔNG LAI

BHAG Trở thành một công ty được biết tới chú yếu do việc thay đổi hình ảnh các sản phẩm Nhật Bản (vốn bị coi là kém về chất lượng).

Mô tả cụ thể về viễn cảnh tunng lai Chúng tôi sẽ tạo ra những sản phẩm phổ biến trên toàn thế giới, sẽ là công ty Nhật Bản đầu tiên thâm nhập và phân phối trực tiếp trên thị trường Mỹ. Chúng tôi sẽ thành công trong nhửng cải tiến kỹ thuật mà các công ty Mỹ đã thất bại như sản phẩm radio bán dẫn... năm mươi năm nửa, thương hiệu của công ty sẽ nổi tiếng, sẽ là biểu tượng cho cải tiến và chất lượng, có thể cạnh tranh với bất kỳ công ty nào... “Sản xuất tại Nhật” sẽ đồng nghĩa với chất lượng cao.

Rất nhiều nhà quản lý vất vả chuẩn bị những “tuyên bố về mục tiêu”, “tuyên bố về tầm nhìn doanh nghiệp”, tuy nhiên kết quả chỉ là một mớ hỗn độn những giá trị, mục tiêu, mục đích, triết lý, niềm tin, khát vọng, chiến lược, quy tắc, thực hành, mô tả v.v... Tất cả chỉ càng trở nên rối rắm, và ít khi những tuyên bố này có hên hệ chặt chẽ với nguyên tắc chủ yếu ở những công ty hàng đầu trong nghiên cứu của chúng tôi, đó là “gìn giU cái cốt lõi - thúc đẩy sự tiến bộ”. Chính điều này mới là “động cơ” của bộ máy của một công ty hàng đầu, còn tầm nhìn và hoài bão chỉ tạo ra bối cảnh để hiện thực hóa động cơ đó mà thôi. Hiểu rõ hơn điều này, chúng tôi mong các bạn áp dụng triệt để những khái niệm trong chương này để điều chỉnh tầm nhìn/sứ mệnh của công ty sao cho trở thành một bối cảnh có tác dụng dẫn đường cho việc xây dựng một công ty thành công. Nếu thực hiện đúng đắn bước này, sẽ không cần điều chỉnh trong vòng ít ra là mười năm tới, khi đó bạn có thể tiếp tục chuyển sang giai đoạn quan trọng nhất: xây dựng mối hên kết.

Việc tạo dựng mối liên kết - giai đoạn quan trọng nhất trong quá trình xây dựng một công ty hàng đầu - gồm hai quy trình: 1) xây dựng các liên kết mới để đảm bảo gìn giU cái cốt lõi và thúc đẩy sự tiến bộ, và 2) Loại trừ những chỗ thiếu hên kết do chúng làm công ty xa rời tư tưởng cốt lõi và cản trở sự tiến bộ hướng tới viễn cảnh tương lai của công ty.

Quá trình đầu tiên mang tính sáng tạo, đòi hỏi việc hình thành các cơ chế, chiến lược mới để cụ thể hóa các giá trị

và mục tiêu cốt lõi và để thúc đẩy sự tiến bộ hướng tới viễn cảnh tương lai. Ví dụ, ở chương 7, chúng tôi đã trình bày việc công ty 3M đã thiết lập các cơ

chế để bảo vệ tư tưởng cốt lõi của nó. Quy trình thứ hai mang tính chất phân tích: nghiên cứu tỉ mỉ các quy trình, cấu trúc và chiến lược của tổ chức để tìm ra những khâu thiếu tính liên kết cần thiết, gây ra những ứng xử thiếu nhất quán với tư tưởng cốt lõi hoặc cản trở sự phát triển của công ty. Rất nhiều nhà quản lý bỏ qua bước này. Nếu bạn coi tinh thần đồng đội là một giá trị cốt lõi nhưng bạn lại áp dụng việc thưởng phạt theo mức độ hoàn thành công việc của cá nhân, thì rõ ràng cấu trúc thưởng phạt này cần phải thay đổi. Nếu cải tiến là một giá trị cốt lõi nhưng thị phần vẫn là một mục tiêu chiến lược, thì bạn cần thay đổi ngay chiến lược. Nếu bạn muốn khuyến khích mọi người thử nhiều cách khác nhau và giữ lại những cái thích hợp, bạn phải loại bỏ các biện pháp phạt đối với những lỗi lầm có thể xảy ra. Hãy nhớ rằng đây là một quá trình liên tục dài vô tận. Khi yếu tố phi liên kết xuất hiện, loại bỏ chúng càng nhanh càng tốt. Hãy coi đó như những tế bào ung thư: ta nên cắt bỏ trước khi chúng phát triển lan rộng ra toàn cơ thể.

Nếu bạn đi ra ngoài công ty và xây dựng được một tầm nhìn, một hoài bão cho công ty, thì bạn sau đó phải quay lại với ít nhất vài thay đổi trong tổ chức để tăng cường sự liên kết cần có. Bạn cần thêm, bớt gì để gìn giữ cái cốt lõi, thúc đẩy sự tiến bộ trong tổ chức? Nếu bạn làm những điều này một cách đúng đắn, bạn chỉ phải dành một ít thời gian để định hình hoài bão của công ty mà thôi. Đa số thời gian

sẽ được dùng vào việc tạo liên kết trong tổ chức. Đúng, suy nghĩ về tầm nhìn là rất quan trọng, nhưng điều quan trọng hơn là tạo ra các mối liên kết trong tổ chức để gìn giữ cái cốt lõi và thúc đẩy sự tiến bộ hướng về một viễn cảnh tương lai, hơn là chỉ viết ra một tuyên bố mà thôi. Có sự khác biệt rất lớn giữa một công ty có một tuyên bố đầy hoài bão với một công ty thực sự thành công. Khi đã có sự hên kết hoàn hảo, bất kỳ ai, dù là người ngoài hành tinh khi bất chợt đến thăm tổ chức cũng có thể cảm thấy được tầm nhìn và hoài bão của nó, không cần phải đọc những tuyên bố, văn bản... Đó chính là việc một nhà lãnh đạo mang phong cách “tạo ra đồng hồ” cần phải làm.

PHẦN KẾT: CÁC CÂU HỎI THƯỜNG GẶP

Khi tổ chức các hội thảo, các buổi nói chuyện; cũng như khi tư vấn cho các công ty, chúng tôi thường gặp một số câu hỏi hên quan đến những kết luận và ý kiến của chúng tôi trong nghiên cứu này. Sau đây là những câu hỏi thường gặp nhất, cùng với các câu trả lời của chúng tôi:

► Hỏi: Tôi không phải là một CEO. Tôi có thể học được điều gì từ những kết quả của công trình nghiên cứu này?

Rất nhiều!

Trước hết bạn CÓ thể áp dụng hầu hết các kết quả nghiên cứu của chúng tôi vào công việc Cụ thể của bạn, tất nhiên trên một quy mô nhỏ hon (ví dụ: phòng, ban, nhóm làm việc). Bạn CÓ thể là người "tạo ra đồng hồ" ở mọi Cấp độ quản lý, bởi đó vừa là một phương pháp điều hành, vừa là một phong cách suy nghĩ. Thay vì giải quyết một vấn đề khi nó xảy ra, trước hết hãy trả lời câu hỏi: "Cần áp dụng

quy trình nào để giải quyết vấn đề này?". Bạn cũng có thể xây dựng một nền văn hóa công ty mang tính nghi thức cao và một tư tưởng cốt lõi ở bất kỳ cấp độ quản lý nào (dù tất nhiên chúng bị hạn chế bởi tư tưởng của tổ chức của bạn!). Nếu công ty của bạn chưa có một tư tưởng rõ ràng, sẽ càng có lý do (và sự tự do) hơn để thiết lập điều đó ở cấp độ của bạn. Công ty không có một tư tưởng cốt lõi không có nghĩa là phòng, ban, nhóm làm việc của bạn không được quyền có một tư tưởng cốt lõi! Một giám đốc sản xuất ở một công ty máy tính cho chúng tôi biết: "Tôi đã quá mệt mỏi chờ đợi các nhà lãnh đạo công ty cùng nhau hành động, do đó, tự tôi quyết định xây dựng tư tưởng cốt lõi cùng với các nhân viên ở bộ phận của tôi. ở chỗ chúng tôi có một nhóm giá trị cốt lõi, và chúng tôi dựa vào đó để quản lý và điều hành công việc. Những giá trị này cũng làm cho mọi thành viên cảm thấy công việc của họ có ý nghĩa hơn. Khi tuyển dụng nhân viên mới, chúng tôi quan tâm trước hết đến việc liệu nhân viên mới này có phù hợp với tư tưởng của bộ phận chúng tôi hay không. Các thành viên đều cảm thấy họ thuộc về một nhóm đặc biệt, với một đặc tính riêng không thể trộn lẫn trong công ty."

Bạn cũng có thể thúc đẩy sự tiến bộ ở mọi cấp độ quản lý: Theo chúng tôi, các BHAG tỏ ra hiệu quả nhất ở các cấp độ quản lý bậc trung. Một giám đốc

kinh doanh bất động sản thuộc một tổng công ty yêu cầu mọi nhân viên và quản lý trong nhóm của bà ta xác định ra một BHAG cho cá nhân hàng năm. Đồng thời, bà ta cũng lập ra một BHAG cho cả nhóm, và cũng không có lý do gì khiến bạn không

thể xây dựng một nền văn hóa công ty ở cấp độ phòng, ban, khuyến khích mọi người thử nhiều phương pháp khác nhau, chọn ra và giữ lại những phương pháp thích hợp nhất. Hãy thử áp dụng nguyên tắc "15%" của công ty 3M ở phạm vi phòng, ban của bạn xem sao. Tại sao bạn lại không lập ra những cơ chế "không bằng lòng với kết quả kinh doanh đạt được" để hên tục phát triển, tiến bộ, trước khi bị bắt buộc phải thay đổi? ở một công ty lớn, có một phòng chuyên cung cấp các bộ phận cần thiết cho các phòng, ban khác, do đó có một lượng "khách hàng" ổn định và không có chọn lựa nào khác trong vấn đề cung cấp. Một ngày nọ, người quản lý phòng cung cấp đó đến gặp các phòng, ban còn lại và nói: "Kê' từ nay, các ông không còn phải bắt buộc nhận những bộ phận cần thiết cho sản xuất từ phòng chúng tôi nUa. Nếu các ông có thể mua được những thứ đó nhanh hơn, tốt hơn từ các nhà cung cấp ngoài công ty, thì điều đó hoàn toàn được chấp nhận. Điều đó thậm chí sẽ gây sức ép và buộc chúng tôi phải cố gắng làm tốt hơn."

Sau nUa, bạn có thể truyền đạt lại cho những đồng nghiệp về những kết luận của chúng tôi trong cuốn sách này. Hãy giúp họ hiểu được tầm quan trọng của việc xây dựng một tổ chức, hơn là chỉ chú trọng vào việc xây dựng một sản phẩm hay một dây chuyền sản phẩm thành công mà thôi! Hãy giúp họ hiểu khái niệm "gìn giU cái cốt lõi - thúc đẩy sự tiến bộ". Chỉ ra cho mọi người thấy tổ chức thiếu sự liên kết trong khâu nào, tầm quan trọng của liên kết ra sao. Giúp họ dứt khoát đoạn tuyệt với chu HOẶC, ví dụ, chúng

tôi biết một nhà quản lý cấp trung thường giúp mọi người gỡ rối trong các cuộc họp bằng cách nói: "Này, tôi nghĩ là chúng ta đang bị kẹt với chữ HOẶC rồi đó. Hãy thử suy nghĩ cách áp dụng chữ VÀ ở đây đi", và họ đã luôn làm theo cách đó.

Bạn có thể sử dụng các công ty hàng đầu trong nghiên cứu của chúng tôi như là một nguồn thông tin có độ tin cậy cao. Chẳng hạn nếu một lãnh đạo từ chối việc xác định giá trị và mục tiêu cốt lõi, coi những phong cách này là quá mới mẻ, bạn hãy dẫn chứng cho ông ta các ví dụ của HP, Merck, 3M, P&G, Sony và nhiều "đại gia" khác - họ đã làm đúng như vậy hàng chục năm vừa qua. Có lẽ khó nhà quản lý nào có những nghi ngờ và tranh cãi trước những thành công hiển nhiên ở những công ty kể trên. Bạn có thể sử dụng hình mẫu của những công ty đó để kêu gọi lãnh đạo công ty bạn chú ý

hơn. Có nhà quản lý nào không thích thú trước khả năng đạt được thành công như những công ty đó?

► Hỏi: Còn có hi vọng nào cho các công ty lâu đời, quy mô lớn nhưng chưa đạt được thành công hay không?

Tất nhiên là có, song rõ ràng việc này khó khăn hơn so với việc xây dựng một công ty hàng đầu từ căn bản. Trước hết, cần thay đổi hay loại bỏ hàng loạt quy trình và thực hành cố hUu để tạo sự liên kết với tư tưởng cốt lõi. Mà bạn biết đấy, công ty càng lâu đời và càng có quy mô lớn thì sự thiếu liên kết, nếu có, càng thâm căn cố đế và khó loại trừ, thay đổi.

Tuy nhiên, chúng tôi vẫn thấy có những ví dụ rất khả quan. Ngay cả trong nghiên cứu của chúng tôi, cũng có một trường hợp công ty xa rời khỏi tư tưởng cốt lõi trong một thời gian dài nhưng rồi lại quay trở lại được và tạo nên những thành công và "hồi phục" đáng ngạc nhiên: đó là công ty Ford. Công ty Philip Morris cũng không hề cho thấy những đặc điểm của một công ty hàng đầu mãi đến cuối những năm 1990 - nghĩa là gần một trăm năm sau khi nó ra đời! Ngoài ra chúng tôi cũng thấy có rất nhiều tiến bộ ở các công ty chúng tôi đã từng làm việc, ví dụ, một ngân hàng chỉ mới áp dụng những kết quả nghiên cứu của chúng tôi vài năm trước đây; lần đầu tiên chú ý đến tư tưởng cốt lõi; đồng thời bắt đầu quy trình "gìn giữ cái cốt lõi - thúc đẩy sự tiến bộ". Hãy nghe một phó chủ tịch của ngân hàng này phát biểu: "Tôi đã làm việc trọn đời tại đây, và tôi đã tưởng chừng mất hy vọng. Nhung kể từ lúc chúng tôi hiểu rõ những giá trị mà chúng tôi đại diện, hiểu rõ hơn lý do tồn tại và bắt đầu thay đổi để phù hợp với những điều cốt lõi đó, thì kết quả thật đáng kinh ngạc. Tất cả mọi thành viên đều cảm thấy công việc trở nên có ý nghĩa hơn trước. Giờ đây ngân hàng đã biết rõ cái gì thay đổi được và cái gì không thay đổi được, từ đó mạnh dạn và tự tin thực hiện những thay đổi cần thiết. Điều đó giống như đánh thức một người khổng lồ đang ngủ vậy. Chúng tôi chưa đạt được tầm vóc thành công như các công ty trong nghiên cứu của các ông, song thực sự, chúng tôi đã tiến được những bước dài trên con đường phát triển!".

Trở thành một công ty hàng đầu không phải là một trạng

thái tĩnh, mà là một quá trình vận động liên tục. Một tổ chức luôn luôn có thể phát triển và thành công hơn trước - đây thực sự là một quá trình lâu dài và gian khổ. Chiến thắng sẽ thuộc về những ai kiên trì nhất, không bao giờ đầu hàng hay bỏ cuộc. Các kết quả tìm được của quá trình nghiên cứu của chúng tôi không phải là một phong cách quản trị mới hay một bí quyết gì cả. Cách

thức duy nhất để xây dựng một công ty hàng đầu là một sự cam kết dài hạn về một quy trình xây dựng tổ chức sao cho “gìn giU cái cốt lõi - thúc đẩy sự tiến bộ”.

► Hỏi: Đối với một công ty hàng đầu đang trên đà đi xuống (ví dụ: IBM), các ông có thể đưa ra những lời khuyên gì?

IBM là một trường hợp đặc biệt, bởi đây có lẽ là một trong những công ty thành công nhất trong suốt 70 năm qua. IBM cho ta thấy rằng một công ty hàng đầu có thể phát triển đi lên mà cũng có thể tụt hậu. Một công ty thành công không có nghĩa là sẽ thành công mãi mãi.

IBM cần học lại các bài học từ quá khứ của chính nó. Trong hàng chục năm, công ty đã gìn giU và bảo vệ giá trị cốt lõi (thường được gọi dưới cái tên Ba niềm tin cơ bản); đồng thời vẫn là một trong những công ty năng động và phát triển nhất trên thế giới. Chính họ đã xác định những BHAG táo bạo nhất trong lịch sử kinh doanh, đáng kể nhất là quyết định đặt cược cả tương lai công ty vào sản phẩm IBM 360; loại bỏ hầu hết các dây chuyền cũ của công ty. Điều đó thật là tuyệt vời. Nhưng đến thập niên 1980, IBM

đã trở nên bảo thủ, không còn duy trì được một tinh thần như trong quá khứ nữa.

Nếu có dịp nói chuyện với các nhà lãnh đạo công ty IBM, chúng tôi sẽ đề nghị họ đưa ra các BHAG táo bạo như quyết định về IBM 360 ngày trước, để một lần nữa đặt cược cả công ty vào thành công hay thất bại của BHAG đó. Họ cần có niềm tin rằng công ty sẽ vượt qua được khó khăn và làm được những điều tưởng như bất khả thi, như họ đã từng làm với sản phẩm 360. Chúng tôi cũng sẽ đề nghị công ty xem xét lại các tín điều căn bản của họ như Johnson & Johnson đã từng xem xét lại bản tín điều của công ty vào những năm 1970. Hãy tổ chức một sự kiện trong đó một trăm nhà quản lý và 1.000 nhân viên được chọn lựa ngẫu nhiên sẽ tham gia ký tên vào bản tín điều; bằng cách đó, tái thể hiện quyết tâm trung thành với những giá trị cơ bản của công ty. Bản ký tên nhiều ý nghĩa đó cần được sao chép lại và được treo ở mọi văn phòng công ty trên toàn thế giới. Hãy yêu cầu mọi nhân viên của công ty thể hiện quyết tâm cá nhân trung thành với những niềm tin đó bằng văn bản.

Cuối cùng, chúng tôi yêu cầu IBM xây dựng lại các quy trình hên kết để “gìn giU cái cốt lõi - thúc đẩy sự tiến bộ”. Phải tìm ra ít nhất là 50 điểm thiếu tính hên kết đối với ba tín điều cơ bản của công ty; và 50 điểm thiếu tính liên kết

nUa ngăn cản sự phát triển của công ty. Sau đó, chúng tôi yêu cầu họ, không phải thay đổi mà phải loại bỏ hoàn toàn những điểm vừa tìm thấy nói trên.

Chúng tôi tin tưởng rằng IBM có cơ sở để tìm lại vị trí là một trong những công ty hàng đầu trên thế giới. Một khi

IBM áp dụng lại những nguyên tắc cơ bản trong việc xây dựng một công ty hàng đầu, chúng tôi tin tưởng rằng công ty sẽ lại tiếp tục đạt thành công trong 70 năm sắp tới. Ngược lại, nếu họ không làm như vậy, thì dù có thành công trong nhất thời và ngắn hạn, chúng tôi vẫn cho rằng về lâu dài công ty sẽ đi vào suy thoái.

Các hướng dẫn của chúng tôi cho bất kỳ công ty hàng đầu nào trong thời gian suy thoái nhìn chung đều là như vậy. Chúng tôi yêu cầu họ học lại những bài học từ quá khứ của chính họ. Họ cần tái xác định và tái cam kết theo đuổi một tư tưởng cốt lõi - tức là trở về với nguồn gốc căn bản cho sự thành công. Chúng tôi yêu cầu họ đề ra những quyết định và những mục tiêu táo bạo nhất. Quan trọng hơn hết, họ cần có một chương trình tái tạo những liên kết để gìn giU cái cốt lõi và thúc đẩy sự tiến bộ của công ty.

► Hỏi: Những kết quả nghiên cứu có thể áp dụng đối với các tổ chức phi lợi nhuận được không?

Được, có thể áp dụng những kết quả nghiên cứu cho mọi tổ chức khác nhau. Bản thân các tác giả cũng đang làm việc cho một tổ chức phi lợi nhuận (Đại học Stanford), và chúng tôi thấy các kết quả nghiên cứu có thể áp dụng tốt tại đây. Một số nhà quản lý ở các tổ chức kinh doanh còn áp dụng những kết quả này vào các tổ chức phi lợi nhuận: Một CEO ở một công ty hàng đầu áp dụng những ý tưởng nghiên cứu này vào Nhà thờ của ông ta; một nhà quản lý khác lại áp dụng tại một bênh viện nơi bà ta là giám đốc. Chúng tôi thậm chí còn cho rằng những người sáng lập ra

nước Mỹ cũng đã từng sử dụng những khái niệm vê các công ty hàng đầu với tầm nhìn xa và hoài bão lớn.

► Hỏi: Cuốn sách của các ông phù hợp và liên hệ như thế nào đến những cuốn sách quản trị khác, chẳng hạn như cuốn Đi tìm sự tuyệt hảo?

Đi tìm sự tuyệt hảo rõ ràng là một cuốn sách xuất sắc về quản trị trong suốt hai thập kỷ qua, xứng đáng được tất cả chúng ta đọc và nghiên cứu. Có nhiều tương đồng giUa kết quả nghiên cứu của Peters và Waterman với nghiên cứu của chúng tôi. Tuy nhiên, vẫn có nhUng khác biệt quan trọng. Đầu tiên là ở

phương pháp nghiên cứu: Chúng tôi nghiên cứu và quan sát các công ty trong suốt chiều dài lịch sử và so sánh trực tiếp với các công ty so sánh. Một khác biệt nUa là việc chúng tôi chuyển toàn bộ những kết quả tìm được thành một khuôn mẫu với những ý tưởng cụ thể. Nói rõ hơn, quan niệm về việc "gìn giU cái cốt lõi - thúc đẩy sự tiến bộ" là khái niệm bao trùm lên mọi kết luận của chúng tôi. Trong số "tám thuộc tính" mà họ đưa ra, có vài thuộc tính được thể hiện và chứng minh trong nghiên cứu của chúng tôi như: thúc đẩy bởi giá trị, tự chủ và kinh doanh, thiên về hành động. Song một số thuộc tính lại không tương đồng với nghiên cứu của chúng tôi: "gắn bó với đồ đan" và "gần gũi khách hàng". Nếu coi "đồ đan" là một tư tưởng cốt lõi thì đúng là các công ty hàng đầu luôn gắn bó với "đồ đan" của họ. Nhưng chừng nào mà cái cốt lõi không bị phá bỏ thì các thay đổi đều là có thể - điều này lý giải tại sao Motorola và 3M ngày nay đã phát triển rất xa

so với hướng kinh doanh lúc đầu của họ. Với thuộc tính "gần gũi khách hàng", chúng tôi nhận thấy một số công ty hàng đầu bị thúc đẩy bởi công nghệ nhiều hơn là bởi khách hàng, chẳng hạn, ngay lập tức có thể kể ra những cái tên Sony, HP và Merck. Không phải họ không quan tâm hay không phục vụ tốt khách hàng, ngược lại là khác. Nhưng cả ba công ty trên đều sẵn sàng bỏ qua nhu cầu của khách hàng nếu nhu cầu đó buộc họ phải từ bỏ hoặc xa rời tư tưởng cốt lõi (ví dụ: HP bỏ qua nhu cầu của khách hàng đối với sản phẩm máy vi tính tương thích với IBM hoặc sản phẩm máy tính bỏ túi giá rẻ).

Chúng tôi cũng thấy có những tương đồng giUa nghiên cứu của chúng tôi và các công trình của Peter Drucker. Thật sự chúng tôi rất khâm phục những dự báo mang tính tiên tri của Drucker. Hãy đọc các tác phẩm kinh điển của ông Khái niệm về công ty (1946), Thực hành quản trị (1954) và Quản trị theo kết quả (1964), bạn sẽ bị sốc khi nhận ra ông đã đi trước những tư tưởng quản trị ngày hôm nay nhiều như thế nào. Trong quá trình nghiên cứu, chúng tôi đã bắt gặp nhiều công ty chịu ảnh hưởng lớn lao từ các tác phẩm của Drucker như HP, GE, P&G, Merck, Motorola, Ford v.v...

Cuối cùng, có sự tương thích giUa công trình của chúng tôi với một số công trình khác như: Văn hóa tổ chức và sự lãnh đạo (Edgar Schein, 1985) và Văn hóa và hoạt động của công ty (John Kotter và James Heskett, 1992). Schein viết về sự "lai tạo văn hóa": một số nhà quản lý phát triển trong môi trường văn hóa công ty vẫn có khả năng đem lại thay đổi mà không làm mất đi những giá trị cốt lõi. Chương

nói về việc phát triển đội ngũ quản lý từ nội bộ của chúng tôi hoàn toàn phù

hợp với những kết luận của Schein, nhất là đoạn phân tích về Jack Welch của công ty GE. Kotter và Heskett nghiên cứu về quan hệ giữa một nền văn hóa công ty mạnh mẽ với kết quả hoạt động của tổ chức, điều này ăn khớp với kết luận của chúng tôi về một nền văn hóa mang tính nghi thức cao ở các tổ chức hàng đầu.

► Hỏi: Các ông nghiên cứu quá khứ. Liệu những kết luận này có trở nên lỗi thời vào thế kỷ XXI hay không?

Không. Ngược lại, chúng tôi tin rằng những kết quả tìm được sẽ được áp dụng rộng rãi và hiệu quả hơn trong thế kỷ XXI. Nói cụ thể, những ý tưởng chủ chốt từ nghiên cứu của chúng tôi (khái niệm “tạo ra đồng hồ”, “sự kỳ diệu của chu VÀ”, “gìn giU cái cốt lõi - thúc đẩy sự tiến bộ”, “tính hên kết”) sẽ tiếp tục là những khái niệm quan trọng trong một tương lai xa. Chúng tôi không thấy có viễn cảnh rõ ràng nào về việc chúng sẽ trở nên lỗi thời cả.

Ví dụ như khái niệm “tạo đồng hồ”. Quan niệm tập trung xây dựng những đặc tính của một tổ chức đối lại với việc trông chờ vào một ý tưởng vĩ đại, một nhà lãnh đạo xuất chúng trở nên quan trọng hơn bao giờ hết. Rõ ràng, với tốc độ chóng mặt của nhUng thay đổi công nghệ, sự cạnh tranh gay gắt mang tính chất toàn cầu, vòng đời sản phẩm ngày một ngắn lại; thì vòng đời của bất kỳ một ý tưởng cụ thể nào cũng sẽ giảm xuống. Dù ý tưởng đó có vĩ đại đến đâu đi nUa, nó cũng trở nên lỗi thời nhanh hơn nhiều so với trước đây.

Còn với hình mẫu một nhà lãnh đạo tài ba, có lẽ ai cũng thấy thế giới đang di chuyển theo hướng hoàn toàn ngược lại. Hãy nhìn lại thế kỷ XX: cả thế giới đang tiến về nền dân chủ. Dân chủ là một quá trình. Bản chất cơ bản của dân chủ là tránh sự phụ thuộc quá đáng vào một các nhân lãnh đạo, và tập trung chủ yếu vào quá trình. Ngay cả nhà lãnh đạo có lẽ là vĩ đại nhất của thế kỷ XX - Churchill - cũng chỉ là thứ yếu so với quốc gia và các quá trình của quốc gia: ông ta bị loại ra khỏi vị trí cầm quyền khi Thế chiến thứ hai kết thúc. Hitler, Mussolini, Tojo là những nhà lãnh đạo tài ba song đã không hiểu được rằng bản thân họ về cơ bản kém quan trọng hơn thể chế mà họ phục vụ. và ngay cả bạn không chấp nhận sự liên tưởng nói trên thì hình mẫu về một nhà lãnh đạo tài ba vẫn có một khiếm khuyết không bao giờ chUa được, đó là: mọi nhà lãnh đạo rồi cũng sẽ qua đời. Và để vượt lên thực tế không thể thay đổi đó, sự tập trung trước tiên và trên hết phải nhắm tới việc xây dựng các đặc điểm đúng đắn của một tổ chức.

Khái niệm khuôn mẫu căn bản của chúng tôi (“gìn giU cái cốt lõi - thúc đẩy

sự tiến bộ") cũng sẽ trở nên quan trọng hơn trong thế kỷ XXI. Bạn hãy nhìn khuynh hướng của các tổ chức kinh doanh ngày nay: phân quyền, trải rộng trên nhiều quốc gia, có sự tự chủ cá nhân trong công việc ngày càng cao, có các công nhân lành nghề hơn, v.v... Hơn bao giờ hết các công ty không thể dựa vào những phương pháp kiểm soát xưa cũ như hệ thống quản lý theo cấp bậc, ngân sách v.v... Thậm chí với những tiến bộ về công nghệ, người ta còn có thể "làm việc từ xa, không cần thiết phải đến văn

phòng nữa". Chất kết dính cơ bản trong công ty giờ sẽ là tư tưởng của công ty. Con người có những nhu cầu cơ bản: họ cần thuộc về một tổ chức nào đó khiến họ cảm thấy tự hào, họ cần những giá trị và mục tiêu hướng dẫn đem lại ý nghĩa cho công việc và cuộc sống, họ cần hên hệ với người khác, cùng chia sẻ nhUng niềm tin và khát vọng chung. Và cũng hơn bao giờ hết, người lao động ngày nay vừa đòi hỏi sự độc lập tự chủ trong công việc, vừa đòi hỏi tổ chức của họ phải đại diện cho một điều gì đó, hoạt động vì một lý do gì đó.

Và hãy nhìn xu hướng thế giới chúng ta đang sống, đó là thế giới của sự phân rã, cắt khúc, những thay đổi hỗn loạn, sự bất khả dự đoán, v.v... Chỉ những công ty có khả năng thúc đẩy sự tiến bộ, vươn lên và tự hoàn thiện hên tục mới có cơ may tồn tại và phát triển. Công ty cần hên tục tự làm mới (chẳng hạn đặt ra những BHAG) để tiếp tục là một nơi làm việc hấp dẫn cho mọi người. Các công ty muốn đạt được thành công to lớn cần liên tục có ý thức tự thay đổi và hoàn thiện trước khi thị trường đòi hỏi những điều đó. Những công ty bắt chước quá trình tiến hóa của các loài sinh vật - tức là áp dụng quá trình thử và chọn lọc - sẽ có cơ may tồn tại cao hơn trong một môi trường kinh doanh luôn thay đổi không dự đoán trước được như ngày nay. Theo chúng tôi, trong thế kỷ XXI các công ty càng cần thiết phải gìn giữ cái cốt lõi đồng thời tạo sự tự chủ trong hoạt động ở một mức độ cao hơn hẳn cho nhân viên, và hơn bao giờ hết, quy tắc âm - dương về "gìn giữ cái cốt lõi - thúc đẩy sự tiến bộ" sẽ cần được áp dụng.

Tuy nhiên, các công ty cân áp dụng linh động, sáng tạo các kết quả nghiên cứu của chúng tôi. Chúng tôi không hề có chủ ý viết ra một cuốn sách chỉ dẫn chi tiết tường bước cho các bạn. xây dựng một công ty hàng đầu là một vấn đề mang tính chất thiết kế, và những nhà thiết kế tài ba chỉ áp dụng một số nguyên tắc chung cơ bản để sáng tạo, chứ không dựa vào những lý thuyết giáo điều có sẵn. Do đó, bất kỳ một chỉ dẫn cụ thể nào sớm muộn rồi cũng sẽ lỗi thời. Chỉ có những khái niệm cơ bản sẽ tiếp tục tồn tại như là những nguyên tắc chỉ đường ngay cả trong thế kỷ XXI tới. Chúng tôi tin rằng những yếu tố cơ bản đằng sau những công ty như Merck, Motorola, P&G và

3M sẽ không mấy thay đổi trong vòng một thế kỷ tới. Các yếu tố hình thức bên ngoài công ty chắc chắn sẽ thay đổi, song những cái gì là cơ bản, cốt yếu nhất sẽ vẫn được giU nguyên, bất biến theo thời gian.

PHỤ LỤC 1

CÁC VẤN ĐỀ NGHIÊN CỨU

“ĐÙA VỚI LỬA”

(VỀ CÁC CÔNG TY HÀNG ĐẦU BỊ PHÁ SẢN)

Nghiên cứu của chúng tôi không bao gồm những công ty có đầy đủ các thuộc tính của một công ty hàng đầu nhưng lại thất bại trong kinh doanh. Phải chăng những công ty có những thuộc tính “hàng đầu” lại dễ thất bại hơn các công ty khác? Hãy giả định chúng ta đang nghiên cứu kỹ thuật leo núi của hai nhóm vận động viên: nhóm “hàng đầu” thành công trong việc chinh phục đỉnh Everest, và nhóm “so sánh” không thành công trong việc đó. Tiếp theo, lấy giả định là chúng ta tìm thấy nhUng khác biệt đáng kể giUa hai nhóm (chẳng hạn, về triết lý, đào tạo, chấp nhận rủi ro...). Việc các nhà leo núi “hàng đầu” thất bại và tử vong ở tỷ lệ cao hơn so với nhUng người “so sánh” là điều hoàn toàn có thể; song do chúng ta đang nghiên cứu nhUng người sống sót và thành công, chúng ta sẽ không đưa chi tiết này vào phạm vi nghiên cứu. vì thế, dù chúng ta có thể sẽ đưa ra nhUng hướng dẫn để trở thành một nhà leo núi “hàng đầu”, chúng ta vẫn hoàn toàn có thể (không cố ý) đưa ra nhUng hướng dẫn làm tăng khả năng tử vong của

nhà leo núi đó. Một cách tương tự, giả sử rằng với những đặc tính “hàng đầu”, khả năng phá sản của một công ty là 75% (còn lại 25% khả năng sẽ thành công và trở thành những thể chế tuyệt vời). Trong khi đó những con số này đối với một công ty có những phẩm chất của một công ty so sánh là 50%-50%. Theo đó có lẽ nhiều nhà quản lý sẽ từ bỏ mong muốn xây dựng một công ty hàng đầu để giảm đi khả năng thất bại và phá sản của chính công ty mình.

Chúng tôi có hai trả lời cho mối quan tâm này. Một là, đúng là có một số nhà leo núi chết trong khi cố leo lên đỉnh Everest, nhưng rõ ràng chỉ có những ai thực sự cố gắng quyết tâm chinh phục (dù bất kỳ rủi ro nào), mới có thể lên tới “nóc nhà thế giới” được mà thôi. Chúng tôi thừa nhận rằng một số công ty với những phẩm chất hàng đầu, với tầm nhìn xa và hoài bão lớn đã thất bại, đã phá sản. Nhưng có sao đâu, chúng tôi không hề có ý định viết về khả năng tồn tại của một công ty - đó không phải là một đề tài thú vị. Chúng tôi chỉ quan tâm tìm hiểu cách thức một số công ty đã trở thành những thể chế hùng mạnh, những tập đoàn hàng đầu. Chúng tôi hiểu và thừa nhận rằng để

đạt được điều đó, chúng ta cần chấp nhận những rủi ro nhất định.

Tuy nhiên, câu trả lời thứ hai mới là quan trọng. Chúng tôi tin tưởng (dù không thể chứng minh) rằng các đặc tính và phẩm chất của một công ty hàng đầu vừa có thể tăng khả năng thành công, vừa có thể tăng xác suất tồn tại của một công ty. Hãy trở lại với cách nhìn mang tính lịch sử: Chúng tôi viết về những công ty trường tồn phải đối mặt với những thay đổi lớn lao mà vẫn thành công trong nhiều

thập kỷ. Nếu xác định một công ty theo hướng này là rủi ro, thì tại sao rủi ro không xảy đến và "tiêu diệt" những công ty nói trên vào một thời điểm nào đó trong suốt lịch sử lâu dài của họ?

PHẢI CHĂNG "TẦM NHÌN, HOÀI BÃO" LÀ MỘT CÁCH DIỄN ĐẠT KHÁC CỦA "THÀNH CÔNG"?

Khi thực hiện điều tra trên các CEO, chúng tôi hiểu rằng kết quả điều tra sẽ thiên về những thành công tài chính. Liệu có CEO nào lại coi một công ty không tạo ra lợi nhuận cao là một công ty hàng đầu được không? Có lẽ là không. Điều đó đưa tới một câu hỏi kiểu "con gà và quả trứng": Liệu có thể gắn nhãn hiệu "hàng đầu" cho bất kỳ công ty thành công nào hay không? Câu trả lời là không. Có rất nhiều công ty thành công về tài chính trong xã hội nhưng không nằm trong danh sách các công ty hàng đầu của chúng tôi. Chúng tôi đã phân tích tỉ mỉ hoạt động của 500 công ty trên tạp chí Fortune trong suốt một thập kỷ, trước nghiên cứu của chúng tôi. Kết quả cho thấy các công ty hàng đầu không phải là những công ty duy nhất thành công trong thời gian một thập kỷ gần đây nhất. Nếu xét theo lợi nhuận cho các nhà đầu tư trong giai đoạn 1978- 1988 (tức là mười năm trước nghiên cứu của chúng tôi), thì trong số 500 công ty công nghiệp và 500 công ty dịch vụ theo liệt kê của Fortune, 18 công ty đứng đầu như sau:

Danh sách 18 công ty đứng đầu về lợi tức cho các nhà đầu tư trong số các công ty công nghiệp và dịch vụ của tạp chí Fortune, giai đoạn 1978-1988

1. Hasbro

2. The Limited

3. Wal-Mart

4. Affiliated

5. Tele-Communications

6. Giant Food

7. Toys “R” Us

8. Marion Laboratories

9. State Street Boston Corp

10. Berkshire Hathaway

11. DCNY

12. Macmillan

13. Cooper Tire & Rubber

14. Tyson Foods

15. Philips Industries

16. MCI Communications

17. Dillard Department Story

18. Food Lion

Các bạn hãy xem, trong danh sách này chỉ có một công ty hàng đầu (Wal-Mart). Điều đó cho thấy các CEO coi công ty hàng đầu không chỉ đơn thuần là một công ty có lợi nhuận cao (nếu vậy thì danh sách 18 công ty này đã giống với danh sách 18 công ty hàng đầu của chúng tôi). Còn trong giai đoạn dài hơn, từ 1920-1990, tất nhiên các công ty hàng đầu, nếu các CEO nghĩ về khía cạnh tài chính, họ sẽ chỉ xem xét đến những thành công dài hạn về tài chính mà thôi.

LIỆU CÓ THỂ TIN VÀO KET QUẢ ĐIÊU TRA TỪ CÁC CEO?

Phương pháp điều tra - dù đối tượng là những người có trình độ cao như các CEO - không phải là một phương pháp hoàn hảo. Yếu tố chủ quan và thiên vị không chắc được loại trừ 100%. Chẳng hạn, báo chí và những phương tiện thông tin đại chúng khác có thể gây ảnh hưởng ít nhiều đến những chọn lựa của các CEO. ví dụ, công ty American Express ngay trước khi cuộc điều tra

diễn ra đã được báo chí ca ngợi hết lời, một số tờ báo thậm chí đánh giá và gọi tên công ty này là "thành công hàng đầu". Điều đó rõ ràng đã ảnh hưởng đến các CEO được chúng tôi điều tra: khi so sánh American Express với những công ty hàng đầu khác, ta thấy công ty này chỉ có rất ít những đặc điểm của một công ty hàng đầu.

Dựa vào kết quả điều tra cũng đồng nghĩa với việc coi một công ty hàng đầu là một công ty được nhiều người biết đến và đánh giá cao. Rõ ràng đây là một sự thiên vị đối với các công ty lớn, các công ty cổ phần (hãy chú ý: tất cả các công ty trong danh sách cuối cùng đều là các công ty đã lên sàn giao dịch chứng khoán). Tuy nhiên, vẫn có thể có những công ty hàng đầu với quy mô nhỏ, không được dư luận chú ý và biết tới nhiều. Chẳng hạn, công ty L.L. Bean and Granite Rock (từng đoạt giải thưởng về chất lượng Malcolm Baldrige năm 1992 - một kết quả rất ấn tượng đối với một công ty khai thác đá) có rất nhiều đặc tính của một

công ty hàng đầu, song đây chỉ là một công ty tư nhân, và do đó ít được người ta biết đến.

Dù có những hạn chế nhất định, các tác giả vẫn tin rằng phương pháp điều tra các CEO là phương pháp tốt nhất có thể áp dụng trong nghiên cứu này. Do không biết trước những đặc điểm của một công ty hàng đầu (đây chính là... mục tiêu nghiên cứu), chúng tôi không thể đưa ra trước một công cụ đánh giá mang tính khoa học được! Hơn nữa, phương pháp này cũng có lợi thế khi nó tập hợp được ý kiến của nhiều người khác nhau - tất cả họ đều không bị ảnh hưởng bởi những thành kiến và phong cách riêng của chúng tôi.

Ai đó có thể đặt câu hỏi: liệu đây có phải là việc sao chép cách làm của tạp chí Fortune (tạp chí này cũng lập ra một danh sách những công ty "được ngưỡng mộ nhất" dựa trên kết quả điều tra từ các CEO) hay không? Câu trả lời là không. Chúng tôi đã phân tích kỹ lưỡng danh sách bình chọn của Fortune trong những năm 1983-1990, và dù các công ty hàng đầu có mặt trong các danh sách đó, các kết quả của chúng tôi và Fortune không phải là tuyệt đối tương đồng. Ví dụ năm 1989, tất cả các công ty hàng đầu có mặt trong cả hai danh sách đều rơi vào 30% đầu tiên trong danh sách của Fortune, song nếu so sánh Top 18 thì kết quả là không giống nhau 100% (lưu ý: chỉ có hai công ty so sánh lọt vào 30% đầu bảng của Fortune). Tất nhiên, các công ty hàng đầu đều được kính trọng, song danh sách của chúng tôi hoàn toàn không phải là sự sao chép lại kết quả từ danh sách "các công ty được ngưỡng mộ nhất" của Fortune.

TƯƠNG QUAN VÀ NGUYÊN NHÂN

Chúng tôi tìm ra một số đặc điểm phân biệt các công ty hàng đầu và các công ty so sánh. Từ đó có thể kết luận rằng có sự tương quan giữa sự khác biệt (giữa hai loại công ty) với các công ty hàng đầu. Tuy nhiên không thể nói chắc rằng đó là một mối liên hệ nhân quả. Chúng tôi không thể chứng minh được những đặc điểm của một công ty hàng đầu sẽ chắc chắn dẫn tới thành công lâu dài trong mọi trường hợp. Chúng tôi cũng không dám nói rằng các công ty hàng đầu này đã khám phá ra một phương pháp kinh doanh tuyệt hảo (có thể có những công ty khác chưa ai nghiên cứu vẫn thành công trong thời gian lâu dài hơn, mà hoàn toàn dựa vào những động lực và phương pháp kinh doanh khác!). Các tác giả không tuyên bố đã xác định được "nguyên nhân" và "hậu quả", đơn giản vì chúng ta đang nói về thế giới kinh doanh thực tế với nhiều biến động trong không gian và thời gian. Một kết luận chính xác 100% như trong khoa học tự nhiên là điều khó có thể đạt được. Tuy nhiên, chúng tôi nhấn mạnh rằng: Những yếu tố cơ bản tạo nên sự khác biệt ở các công ty hàng đầu đã xuất hiện và tồn tại rất lâu trước khi những công ty này đạt được những thành công. Đây chính là lợi thế của phương pháp lịch sử. Điều này cho phép chúng tôi tin rằng chúng tôi đã tìm được một điều gì đó hơn là những tương quan ngẫu nhiên.

NHỮNG THỜI KHẮC KHÓ KHĂN Ở CÁC CÔNG TY HÀNG ĐAU

Đầu những năm 1990, đa số các công ty hàng đầu trong danh sách của chúng tôi rõ ràng là những tập đoàn thành công nhất trong lĩnh vực kinh doanh của họ. Tuy nhiên, vẫn còn một số ít công ty gặp khó khăn. Liệu điều này có ảnh hưởng đến tính xác đáng của những kết quả nghiên cứu hay không? Chúng tôi không tin là như vậy, do hai lý do sau đây:

Một là, tất cả các công ty hàng đầu đều đã từng trải qua những thời khắc đen tối trong lịch sử của họ. Không có công ty nào hoàn toàn miễn dịch đối với những khó khăn và khủng hoảng, tuy nhiên, các công ty này đều có khả năng hồi phục cao, luôn đạt được kết quả tốt trong dài hạn.

Ví dụ như công ty IBM. Dù họ gặp khó khăn vào những năm 1990, xin đừng quên họ đã có lịch sử bảy thập kỷ thành công, trong thời gian đó là hai cuộc Thế chiến, cuộc đại khủng hoảng, và việc phát minh ra máy vi tính. Không có công ty nào trong ngành có thể so sánh với IBM về điều đó. Ngay cả trong những ngày đen tối nhất của IBM, giới báo chí kinh doanh vẫn nhắc đến nó như là một "báu vật quốc gia". Không phải ngẫu nhiên mà một công ty đạt được điều đó, và chúng tôi tin rằng có rất nhiều bài học từ lịch sử của

IBM, từ cả những thành công và khó khăn của công ty.

Hai là, trong suốt quá trình nghiên cứu chúng tôi luôn so sánh một công ty với một công ty khác. Không có công ty nào là hoàn hảo, song có một số công ty vượt trội hơn các đối thủ trong phạm vi dài hạn. Chẳng hạn, khi công ty Burroughs suy sụp và thất bại, không ai coi đó là việc mất đi một "báu vật quốc gia" cả. Đối với đa số mọi người, Burroughs cũng chỉ là một công ty như bao công ty khác mà thôi. Tại sao IBM lại có thể có một địa vị cao quý mà Burroughs không bao giờ có được như vậy? Dù có những khiếm khuyết nhất định, sự thực là các công ty hàng đầu đã vượt trội các công ty so sánh và các công ty khác trên thị trường trong suốt một khoảng thời gian dài trong lịch sử.

CÔNG TY LỚN VÀ CÔNG TY NHỎ

Liệu nghiên cứu này có thiên về các công ty lớn hay không? Câu trả lời là có và KHÔNG. Có, bởi vì danh sách các công ty hàng đầu gồm toàn những tập đoàn lớn. Không, bởi vì tất cả những công ty này đều đã từng là những công ty nhỏ. Chúng tôi không chỉ nghiên cứu chúng lúc đạt quy mô toàn cầu, mà còn nghiên cứu từ thời điểm chúng còn là những công ty nhỏ! Chúng tôi muốn tìm được những kết quả có thể áp dụng cho cả các công ty nhỏ, vừa và lớn. Khi tiến hành điều tra, chúng tôi cũng điều tra các CEO của các công ty nhỏ và vừa (từ danh sách Inc. 500 và Inc. 100), các CEO ở các công ty nhỏ muốn học hỏi từ các công ty lớn hơn.

THÔNG TIN KHÔNG CÂN BẰNG

Số lượng và chất lượng của các dữ liệu lịch sử ở các công ty khác nhau là khác nhau. Một số công ty như HP và Merck mở rộng kho dư liệu cho chúng tôi, cung cấp những nguồn thông tin gốc vô cùng quý giá. Đa số công ty (kể cả các công ty so sánh) cộng tác vô tư với các tác giả, dù chất lượng thông tin có thể không giống nhau. Tuy nhiên, có những trường hợp công ty từ chối cộng tác và chúng tôi đành phải dựa vào các nguồn thông tin thứ cấp, các thông tin này cũng hết sức đa dạng và không đồng nhất, ví dụ, không có cuốn sách nào viết riêng về công ty Nordstrom, song lại có quá nhiều sách vở về những công ty như Ford, IBM, Disney và GE. Chúng tôi đã cố hết sức để xác định và phân loại thông tin, đã có thông tin chủ yếu và hầu như mọi công ty cần nghiên cứu, trừ Kenwood. Do lượng thông tin to lớn có được, chúng tôi tự tin rằng các kết quả tìm được không làm thay đổi những thông tin quan trọng và hoàn hảo nhất (ngược lại, những thông tin đó sẽ càng được củng cố hơn trước).

THIÊN VỊ CÁC CÔNG TY MỸ

Chúng tôi chỉ tiến hành điều tra các CEO ở Mỹ, và trong các cặp so sánh chỉ có một cặp không gồm các công ty Mỹ: Sony - Kenwood. Chúng tôi tin rằng động lực cơ bản để trở

thành một công ty thành công hàng đầu có thể áp dụng ở các quốc gia và các nền văn hóa khác nhau (tất nhiên, vẫn có thể có những biến thể nhất định, những sắc thái dị biệt ở mọi nền văn hóa). Chúng tôi thừa nhận điều này và mong mỏi sẽ có những nghiên cứu khác trong tương lai về những khác biệt liên quan đến văn hóa và quốc gia ở các công ty hàng đầu.